

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОРСУН ВІТАЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 35.072:004.73:316.32

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМИ МЕРЕЖЕВОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ
ВРЯДУВАННІ

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. В. Корсун

Науковий керівник – Квітка Сергій Андрійович, доктор наук з державного управління, професор

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Корсун В. В. Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Дніпро, 2026.

У дисертації здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування в умовах цифрової трансформації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

Актуальність теми дослідження зумовлена масштабною цифровою трансформацією суспільства, яка докорінно змінює механізми функціонування системи публічного управління. Інтенсивний розвиток цифрових технологій, платформної економіки, мережових комунікацій, штучного інтелекту, великих даних та блокчейн-технологій формує нові вимоги до організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. За цих умов традиційні адміністративно-ієрархічні моделі управління поступово трансформуються у мережеві моделі, що базуються на горизонтальній взаємодії, партнерстві, відкритості, цифровій співпраці та широкому залученні громадянського суспільства до процесів формування й реалізації публічної політики. Особливого значення дослідження набуває в умовах децентралізації, інтеграції України до європейського цифрового простору та необхідності забезпечення ефективного управління процесами післявоєнної відбудови держави.

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення

механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування на основі розвитку цифрових технологій, мережевої взаємодії, цифрових платформ, інструментів електронної демократії та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Використано системний, структурно-функціональний, інституційний, історичний, порівняльний, логічний, прогностичний методи, а також методи аналізу, синтезу, узагальнення, моделювання та графічної інтерпретації результатів дослідження. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило всебічний аналіз процесів цифрової трансформації публічного управління, функціонування мережевих механізмів взаємодії та розроблення авторських концептуальних положень щодо їх удосконалення.

У дисертації систематизовано сучасні наукові підходи до визначення сутності цифрового врядування та мережевого управління, досліджено еволюцію концепцій мережевого врядування, визначено особливості трансформації системи публічного управління під впливом цифровізації, узагальнено міжнародний досвід розвитку цифрової держави та сучасних моделей мережевої взаємодії. Обґрунтовано, що мережеве управління є сучасною організаційною моделлю функціонування цифрової держави, яка забезпечує ефективну координацію взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів на основі цифрових платформ, відкритих даних, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових сервісів.

Проаналізовано світові тенденції розвитку цифрового врядування, особливості інтеграції України до глобального цифрового простору, сучасні механізми взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством, функціонування мережевих спільнот, цифрових платформ участі громадян, цифрових механізмів громадського контролю, електронної демократії та цифрового лобізму. Досліджено сучасні підходи до використання проєктного

підходу в модернізації системи судового адміністрування, визначено перспективні напрями впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних, блокчейн та інших цифрових інновацій у діяльність органів публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо розвитку механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування. Уперше розроблено концептуальну модель механізмів мережевого управління, що базується на інтеграції цифрових платформ, мережесх спільнот, інструментів електронної демократії, сучасних цифрових комунікацій та технологій штучного інтелекту для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів публічного управління. Запропоновано стратегічну модель розвитку мережевого управління в Україні, яка визначає пріоритетні напрями використання цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, блокчейн та інших інноваційних цифрових рішень у системі публічного врядування.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат науки публічного управління шляхом уточнення змісту понять «мережеве управління», «цифрове врядування», «цифрові механізми взаємодії влади та громадянського суспільства»; удосконалено наукові підходи до оцінювання рівня розвитку мережевого управління в територіальних громадах, механізми цифрової участі громадян та взаємодії органів влади із громадянським суспільством. Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо трансформації взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації, концептуальні засади використання технологій штучного інтелекту та блокчейн у системі публічного управління, а також методичні рекомендації щодо впровадження інноваційних мережесх механізмів цифрового врядування з урахуванням європейського досвіду та потреб післявоєнного відновлення України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, методичних підходів і рекомендацій органами державної влади, органами місцевого самоврядування, закладами

вищої освіти, громадськими організаціями та іншими суб'єктами публічного управління під час формування державної політики цифрової трансформації, розвитку цифрового врядування, удосконалення цифрових механізмів взаємодії влади та громадянського суспільства, оцінювання цифрової зрілості територіальних громад, розвитку цифрової демократії, упровадження технологій штучного інтелекту, блокчейн та цифрових платформ у діяльність органів публічного управління. Практичні результати дослідження впроваджено у діяльність органів публічного управління, органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств і громадських організацій, що підтверджується відповідними актами впровадження.

Основні положення дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та форумах. За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць, з яких 5 статей у фахових наукових виданнях України та 9 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Ключові слова: цифрове врядування, цифрова трансформація, цифрові мережі, цифровізація, цифрове суспільство, сталий розвиток, публічне управління, громадянське суспільство, громадський контроль, децентралізація, Smart City, смарт спеціалізація, територіальна громада, місцеве самоврядування, штучний інтелект, бази даних, євроінтеграція; діджиталізація, публічна політика

ABSTRACT

Korsun V. V. Network management mechanisms in digital governance - Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 "Public management and administration". - Dnipro University of Technology, Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation provides a comprehensive theoretical generalization and proposes a new solution to the current scientific task in the field of knowledge 28 "Public management and administration", which consists in the theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for improving network management mechanisms in the digital governance system in the context of digital transformation, European integration and post-war reconstruction of Ukraine.

The relevance of the research topic is due to the large-scale digital transformation of society, which is fundamentally changing the mechanisms of functioning of the public administration system. The intensive development of digital technologies, platform economy, network communications, artificial intelligence, big data and blockchain technologies creates new requirements for the organization of the activities of state authorities and local self-government. Under these conditions, traditional administrative and hierarchical management models are gradually transformed into network models based on horizontal interaction, partnership, openness, digital cooperation and broad involvement of civil society in the processes of forming and implementing public policy. The study acquires particular importance in the context of decentralization, Ukraine's integration into the European digital space and the need to ensure effective management of the processes of post-war reconstruction of the state.

The purpose of the dissertation research is to provide theoretical justification and develop scientific and practical recommendations for improving network management mechanisms in the digital governance system based on the

development of digital technologies, network interaction, digital platforms, electronic democracy tools and modern information and communication technologies.

The methodological basis of the study is a complex of general scientific and special methods of scientific knowledge. Systemic, structural-functional, institutional, historical, comparative, logical, prognostic methods were used, as well as methods of analysis, synthesis, generalization, modeling and graphical interpretation of research results. The complex application of these methods provided a comprehensive analysis of the processes of digital transformation of public administration, the functioning of network interaction mechanisms and the development of author's conceptual provisions for their improvement.

The dissertation systematizes modern scientific approaches to defining the essence of digital governance and network governance, investigates the evolution of network governance concepts, identifies the features of the transformation of the public administration system under the influence of digitalization, and summarizes international experience in developing a digital state and modern models of network interaction. It is substantiated that network governance is a modern organizational model of the functioning of a digital state, which ensures effective coordination of interaction between state authorities, local governments, civil society, business and international partners based on digital platforms, open data, modern information and communication technologies and digital services.

The global trends in the development of digital governance, the features of Ukraine's integration into the global digital space, modern mechanisms for interaction between public authorities and civil society, the functioning of network communities, digital platforms for citizen participation, digital mechanisms for public control, e-democracy and digital lobbying are analyzed. Modern approaches to the use of a project approach in the modernization of the judicial administration system are studied, promising directions for the introduction of artificial intelligence technologies, big data, blockchain and other digital innovations into the activities of public administration bodies are identified.

The scientific novelty of the results obtained lies in solving a relevant scientific problem regarding the development of network governance mechanisms in the digital governance system. For the first time, a conceptual model of network governance mechanisms has been developed, based on the integration of digital platforms, network communities, e-democracy tools, modern digital communications, and artificial intelligence technologies to ensure effective interaction between public administration entities. A strategic model for the development of network governance in Ukraine has been proposed, which defines the priority areas for the use of digital platforms, artificial intelligence technologies, blockchain and other innovative digital solutions in the public governance system.

The conceptual and categorical apparatus of the science of public governance has been improved by clarifying the content of the concepts of "network governance", "digital governance", "digital mechanisms of interaction between authorities and civil society"; scientific approaches to assessing the level of development of network governance in territorial communities, mechanisms of digital participation of citizens and interaction of authorities with civil society have been improved. Theoretical provisions on the transformation of the interaction of the state, business and civil society in the conditions of digital transformation, conceptual principles of the use of artificial intelligence technologies and blockchain in the public governance system, as well as methodological recommendations on the implementation of innovative network mechanisms of digital governance, taking into account European experience and the needs of the post-war reconstruction of Ukraine, have been further developed. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed models, methodological approaches and recommendations by state authorities, local governments, higher education institutions, public organizations and other public administration entities when forming a state policy of digital transformation, developing digital governance, improving digital mechanisms for interaction between government and civil society, assessing the digital maturity of territorial communities, developing digital democracy, implementing artificial intelligence, blockchain and digital

platform technologies in the activities of public administration bodies. The practical results of the study have been implemented in the activities of public administration bodies, local governments, municipal enterprises and public organizations, which is confirmed by the relevant acts of implementation.

The main provisions of the dissertation have been tested at international and all-Ukrainian scientific and practical conferences and forums. Based on the results of the study, 14 scientific papers have been published, of which 5 articles in professional scientific publications of Ukraine and 9 abstracts of reports at international and all-Ukrainian scientific and practical conferences.

Keywords: digital governance, digital transformation, digital networks, digitalization, digital society, sustainable development, public administration, civil society, public control, decentralization, Smart City, smart specialization, territorial community, local self-government, artificial intelligence, databases, European integration; digitalization, public policy

**Наукові праці, в яких опубліковано основні
наукові результати дисертаційного дослідження:**

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Квітка, С., Мазур, О., & Корсун, В. (2024). Модернізація системи судового адміністрування на місцевому рівні: проектний підхід. *Аспекти публічного управління*, 12(4), 36-41. <https://doi.org/10.15421/152446>
2. Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
3. Магиляс, Ю., Корсун, В., & Миргородська, М. (2023). Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 97-103. <https://doi.org/10.15421/152358>
4. Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
5. Корсун, В. (2022). Глобальне громадянське суспільство в умовах цифрової трансформації. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 70-79. <https://doi.org/10.15421/152246>

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Корсун, В. В. (2026). Методологічні засади дослідження мережевих механізмів у публічному управлінні. «Наукова весна» 2026: матеріали XVI Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 04–06 березня 2026 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2026. 641 с. С. 439-440.
2. Корсун, В. В. (2026). Типологія цифрових механізмів взаємодії влади та суспільства. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2026 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, А. В. Кожині, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової, Н. Б. Ларіної. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2026. 696 с. С. 571-572.

3. Корсун, В. В. (2025). Мережеві спільноти як суб'єкти публічного управління . Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с. С.254-255.
4. Корсун, В. В. (2024). Концептуальні підходи до визначення мереж в публічному управлінні «Наукова весна» 2024: матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 27–29 березня 2024 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 445 с. С. 292-293.
5. Корсун, В. В. (2024). Мережеві структури в громадах. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» -2024: матеріали міжнар. конф., 16-18 жовтня 2024 р., м. Дніпро. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. – 362 с., С. 224-226.
6. Корсун, В. В. (2024). Рівень цифрового розвитку та мережевого управління в громадах: механізми визначення. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали ХХІ наук.-практ. конф. 9 травня 2024 р., м. Дніпро / за заг. ред. О. М. Рудіка. Дніпро: НТУ ДП, 2024. 100 с. С. 92-93
7. Корсун, В. В. (2023). Цифрові механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства // «Наукова весна» 2023: матеріали ХІІ Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1–3 березня 2023 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 483 с. С. 313-315.
8. Корсун Віталій. (2023). Механізми впливу громадянського суспільства на публічну владу: лобізм // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали ХХ наук.-практ. конф. 18 травня 2023 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпро: НТУ ДП, 2023. 162 с. С. 147-149.

9. Корсун, В. В. (2023). Вплив органів публічного управління на розвиток інститутів громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 260 с. С. 102-104.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ ВРЯДУВАННІ	32
1.1. Цифрове врядування як сучасний етап розвитку публічного управління	32
1.2. Методологічні засади дослідження мережевих механізмів в публічному управлінні	44
1.3. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства	50
Висновки до розділу 1	60
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО УПРАВЛІННЯ	64
2.1. Глобальне громадянське суспільство в умовах цифрової трансформації	64
2.2. Інтеграція України у світовий цифровий простір: механізми глобальної мережевої взаємодії	80
2.3. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень	98
Висновки до розділу 2	108
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПУБЛІЧНУ ВЛАДУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ	114
3.1. Мережеві спільноти в системі публічного управління	114
3.2. Проектний підхід в контексті мережевого управління	135
3.3. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління	145
3.4. Інноваційні механізми мережевого управління в цифровому врядуванні: перспективи для України	157
Висновки до розділу 3	182
ВИСНОВКИ	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	194
ДОДАТКИ	217

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка охоплює практично всі сфери життєдіяльності держави, економіки та громадянського суспільства. Цифрові технології істотно змінюють механізми взаємодії між державою, громадянами, бізнесом і громадськими інституціями, формуючи нові підходи до організації публічного управління, прийняття управлінських рішень та реалізації державної політики. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення платформних рішень, використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, технологій блокчейн, цифрових платформ співпраці та мережових комунікацій поступово змінюють традиційні ієрархічні моделі державного управління, орієнтуючи їх на відкритість, партнерство, горизонтальну взаємодію та широке залучення громадян до процесів вироблення й реалізації публічної політики.

В умовах цифрової трансформації змінюється сама природа управлінських відносин. Якщо класична модель державного управління базувалася переважно на адміністративно-командних принципах, жорсткій вертикалі підпорядкування та централізованому прийнятті управлінських рішень, то сучасне цифрове врядування дедалі більше ґрунтується на мережових формах взаємодії, у яких державні органи виступають не лише суб'єктами владних повноважень, а й координаторами складної системи взаємозв'язків між державою, територіальними громадами, бізнесом, громадянським суспільством, міжнародними організаціями та громадянами. Саме розвиток таких горизонтальних зв'язків забезпечує більш ефективне використання суспільних ресурсів, підвищує якість державних послуг, сприяє відкритості діяльності органів влади та створює умови для розвитку сучасної демократичної моделі врядування.

Цифрове врядування сьогодні вже не обмежується автоматизацією адміністративних процедур або переведенням державних послуг в електронний формат. Воно трансформується у комплексну систему цифрової взаємодії всіх

учасників публічного управління, у якій цифрові технології стають основою вироблення, реалізації та оцінювання державної політики. У таких умовах особливого значення набуває розвиток механізмів мережевого управління, здатних забезпечити інтеграцію великої кількості суб'єктів, ефективну координацію їх діяльності, оперативний обмін інформацією та спільне вирішення складних соціально-економічних проблем.

Глобальні процеси цифровізації суттєво прискорили розвиток мережевих моделей управління. Сучасні міжнародні організації, зокрема Організація Об'єднаних Націй, Організація економічного співробітництва та розвитку, Світовий банк, Європейський Союз, розглядають цифрове врядування як один із ключових інструментів досягнення цілей сталого розвитку, підвищення ефективності державного управління, розвитку електронної демократії, забезпечення відкритості державних інституцій та зміцнення довіри громадян до органів влади. У провідних країнах світу активно впроваджуються цифрові платформи державного управління, системи штучного інтелекту, технології блокчейн, цифрові механізми участі громадян, відкриті державні дані та інтегровані інформаційні системи, які формують новий рівень взаємодії між владою та суспільством.

Для України зазначені процеси мають особливе значення. Протягом останнього десятиліття держава здійснила масштабну цифрову трансформацію публічного сектору. Реалізовано комплекс реформ у сфері електронного урядування, створено сучасні цифрові державні сервіси, активно впроваджується концепція держави у смартфоні, формується система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів, удосконалюються механізми відкритих даних та цифрової участі громадян. Водночас розвиток цифрового врядування супроводжується новими викликами, пов'язаними із забезпеченням інформаційної безпеки, кіберзахистом, цифровою нерівністю, необхідністю інтеграції численних державних інформаційних систем, розвитком цифрових компетентностей державних службовців та пошуком ефективних моделей взаємодії між усіма учасниками публічного управління.

Особливої актуальності дослідження механізмів мережевого управління набуває в умовах децентралізації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України. Масштабність майбутніх програм відбудови, необхідність координації діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних фінансових організацій, донорських структур, громадських організацій та приватного сектору обумовлюють потребу у створенні сучасної системи мережевого врядування, здатної забезпечити відкритість, прозорість, ефективне використання ресурсів та постійний інформаційний обмін між усіма учасниками управлінських процесів.

Водночас сучасна практика свідчить, що традиційні адміністративні механізми вже не забезпечують належного рівня ефективності управління складними міжгалузевими процесами. Вони поступово поступаються місцем мережевим формам координації, заснованим на партнерстві, горизонтальній взаємодії, спільному прийнятті управлінських рішень та використанні цифрових платформ співпраці. Саме тому дослідження механізмів мережевого управління набуває не лише теоретичного, а й важливого практичного значення для модернізації системи публічного управління України.

Аналіз наукових досліджень. Науковий інтерес до проблем цифрового врядування та мережевого управління суттєво зріс протягом останніх двох десятиліть. Теоретичні засади сучасного публічного управління, цифрової трансформації та мережових моделей управління сформувалися під впливом праць провідних зарубіжних дослідників, серед яких особливе місце займають Р. Родс, Дж. Кооіман, Е. Клійн, Д. Осборн, Т. Геблер, М. Кастельс, Д. Тапскотт, Х. Саймон, Е. Остром, М. Янссен, А. Меліччі, К. Анселл, Е. Гаш, Дж. Ней, Б. Гай Пітерс та інші. Саме їхні роботи сформували сучасне розуміння мережевого врядування, колаборативного управління, цифрової демократії, електронного урядування, платформного управління та цифрових екосистем.

Проблематика цифрового врядування широко представлена також у документах Організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейської Комісії, Світового банку,

Всесвітнього економічного форуму, які визначають сучасні міжнародні стандарти розвитку цифрової держави, електронного урядування, відкритого уряду та цифрової трансформації публічного сектору.

Значний внесок у розвиток теорії публічного управління, цифрової трансформації та мережевого врядування зробили українські вчені В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Ковбасюк, С. Квітка, І. Чикаренко, Н. Липовська, Т. Маматова, Н. Гончарук, І. Хожило, О. Оболенський, В. Тертичка, В. Луговий, С. Серьогін, В. Малиновський та інші. Їхні наукові праці стали важливою методологічною основою розвитку сучасної науки публічного управління та адміністрування в Україні.

Громадянське суспільство та мережеве управління є предметом численних досліджень, публікацій, конференцій і спеціальних доповідей як на Заході так і в Україні. Дослідження сутності та питання функціонування громадянського суспільства можна знайти у роботах відомих західних авторів: Bek, U (2001), Giddens, E. (2011), Kin, D. (2001), Rosenau, J. N., & Czempiel, E-O. (1992) та багатьох інших. В їх публікаціях досліджуються різні аспекти взаємозалежності і взаємодії (протидії) громадянського суспільства з державами і міждержавними об'єднаннями. При цьому, ця тема є невід'ємною від загального дослідження проблем сучасної трансформації світу, що глобалізується та цифровізується.

Серед українських вчених тематика дослідження громадянського суспільства виникла дещо пізніше але на сьогодні вже можна говорити про оригінальність та особливість багатьох робіт. Відзначимо, що в роботах українських науковців часто розглядаються роль та значення різних неурядових організацій, які уявляються як носії ідеї громадянського суспільства. З огляду на цю позицію частіше досліджується еволюція поглядів на сутність громадянського суспільства, аналізуються історичні та національні модифікації, розглядаються тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні.

Костенко, А. М. (2019) відзначає, що на сучасному етапі розвитку суспільних наук сформувався широкий спектр концепцій й теорій громадянського суспільства. Структурування наявних наукових підходів до вивчення громадянського суспільства дозволяє виокремити в них такі групи: широкий підхід до трактування громадянського суспільства; соціокультурний підхід; комунікативний підхід; глобальне громадянське суспільство.

В деяких роботах громадянське суспільство розглядається у контексті еволюція поглядів на сутність громадянського суспільства взагалі, аналізуються його історичні та національні модифікації у світі (Співак, 2010; Карась, 2003; Шайгородський, 2013; Шаповалова, 2009; Шепелєв, 2013).

Що стосується дослідження мережевого управління в Україні, то можна відзначити питання філософського осмислення самого явища мережевої спільноти. Цьому питанню присвячена стаття А. Карася «Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і некласичних інтерпретаціях» (2003).

Н. Бурмага (2016) запропонувала розглядати мережеві спільноти як новий вид соціальної організації, що обґрунтовується специфікою функціонування суспільства в умовах постмодерну. Авторка звернула увагу на те, що в процесі виникнення, розвитку і поширенні мережевих спільнот основоположна роль належить сучасним комунікаціям, а саме – їх об'єднання в стійку і взаємопов'язану сукупність мереж, зокрема мережевих спільнот.

С. Вонсович (2021) підійшов до аналізу мережевого управління з боку теорії політичних еліт. Ним обґрунтовано що концентрований характер впливу неформальних комунікацій на прийняття публічних рішень визначає діяльність мережевих коаліцій правлячого класу. При цьому відбувається трансформація процесу прийняття рішень, уповільнюються політичні ефекти представництва елітою громадянських інтересів, оскільки на меті - монополізація управління і контроль над суспільством в якому мережі, активно конвертуючи різні форми капіталу в політичний тиск, стають інвесторами політичного капіталу і таким чином визначають політичний порядок денний.

В. Овсяник (2019) нап'язав мережеві спільноти та мережеве управління з кризовим управлінням в умовах надзвичайних ситуацій. Адаптуючи запропоновану Б. Макконнеллом і Дж. Хуба типологію «4ф-політично активних користувачів», він приділив особливу увагу «функціонерам», що вносять конструктивний внесок в попередження і подолання наслідків кризових ситуацій. Потреба зниження ризиків в кризових ситуаціях вимагає застосування відповідних мережевих цифрових організаційно-управлінських соціальних технологій. Традиційні методи жорсткого раціонально-логічного управління все частіше демонструють свою обмеженість, в той же час нові можливості соціальних мереж підвищують роль мережевих практик у сфері публічного управління.

Незважаючи на велику кількість наукових робіт щодо громадянського суспільства, слід відзначити, що в них цей феномен розглядається переважно з позицій політології, правознавства або міжнародних відносин. Маємо констатувати недостатню вивченість глобального громадянського суспільства з точки зору науки публічного управління. Між тим саме з цієї позиції можна побачити, що в Україні спостерігається затримка із формуванням національного громадянського суспільства, відставання від світових та європейських тенденцій. При цьому, одним з важливих факторів такої затримки є відставання у процесі цифрової трансформації публічного управління. Ця затримка призводить до постійних загострень у сфері комунікації влади та суспільства, що, у свою чергу, впливає на роль та місце організацій, які по аналогії з подібними зарубіжними структурами, можна віднести до громадянського суспільства. Між тим діяльність цих організацій іноді виглядає як деструктивна по відношенню до держави і пов'язана саме з європейськими тенденціями активного розвитку мережевого суспільства і, відповідно, створення умов для впровадження механізмів мережевого управління. Останньому присвячено багато робіт зарубіжних вчених, таких як: Castells, M. (2009), Klijn, E. (2010; 2012), Koliba Ch., Meek J., & Zia A. (2011), Provan, K., & Kenis P. (2007).

Водночас, незважаючи на значну кількість фундаментальних досліджень у сфері публічного управління, проблематика мережевого управління в умовах цифрового врядування залишається недостатньо розробленою. Переважна більшість наукових праць присвячена окремим аспектам цифрової трансформації державного управління, розвитку електронного урядування, цифрових платформ, інформаційних технологій або електронної демократії. Натомість комплексне дослідження механізмів мережевого управління як цілісної системи взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних інституцій у цифровому середовищі практично відсутнє.

Особливо це стосується дослідження взаємозв'язку між цифровою трансформацією та еволюцією управлінських механізмів. Цифрові технології вже не є лише технічними інструментами автоматизації окремих адміністративних процесів. Вони дедалі більше впливають на інституційну структуру публічного управління, змінюють принципи організації управлінської діяльності, трансформують характер комунікацій між органами влади та суспільством, сприяють розвитку нових моделей прийняття рішень та формують сучасні механізми мережевої взаємодії. Саме тому виникає необхідність формування нової методології дослідження мережевого управління, яка б поєднувала класичні підходи теорії публічного управління із сучасними концепціями цифрової трансформації, платформного врядування, мережевих екосистем та цифрової демократії.

Не менш важливою є необхідність переосмислення ролі громадянського суспільства у сучасному цифровому середовищі. Поширення соціальних мереж, цифрових платформ, інструментів електронної демократії, відкритих даних, електронних консультацій, цифрового лобізму та інших форм цифрової участі істотно розширює можливості громадян щодо впливу на процеси формування та реалізації державної політики. Якщо раніше участь громадськості переважно здійснювалася через традиційні механізми представницької демократії, то сьогодні дедалі більшого значення набувають цифрові мережеві форми взаємодії, які забезпечують постійний діалог між владою та суспільством.

Водночас розвиток таких механізмів потребує наукового обґрунтування їх організаційних, інституційних та правових засад.

Окремим напрямом, що потребує подальшого наукового осмислення, є використання сучасних цифрових технологій у механізмах мережевого управління. Розвиток штучного інтелекту, великих даних, технологій блокчейн, цифрових платформ, хмарних обчислень та аналітичних систем відкриває принципово нові можливості для організації публічного управління. Одночасно їх використання породжує низку нових викликів, пов'язаних із забезпеченням прозорості алгоритмів прийняття рішень, інформаційної безпеки, захисту персональних даних, цифрового суверенітету держави та збереження демократичних принципів функціонування органів публічної влади.

Для України зазначена проблематика набуває особливої ваги в умовах масштабної цифрової трансформації держави. Реалізація Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства, Стратегії цифрової трансформації, розвитку екосистеми електронних послуг, інтеграції до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, реформування системи місцевого самоврядування та післявоєнного відновлення потребує формування принципово нових механізмів взаємодії між усіма суб'єктами публічного управління. У цих умовах саме мережеве управління здатне забезпечити ефективну координацію великої кількості учасників, підвищити прозорість реалізації державної політики, забезпечити відкритість управлінських процесів та створити умови для широкої участі громадян у виробленні й реалізації управлінських рішень.

Актуальність дослідження посилюється також сучасними глобальними тенденціями розвитку публічного управління. Світова практика переконливо демонструє поступовий перехід від концепції електронного урядування до комплексної моделі цифрового врядування, яка базується на інтегрованому використанні цифрових технологій, мережевих механізмів взаємодії, відкритих даних, цифрових платформ співпраці, інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень та цифрової участі громадян. Водночас більшість сучасних

досліджень розглядає ці процеси окремо, тоді як потребує наукового обґрунтування саме їх інтеграція у єдину систему мережевого управління.

Недостатньо дослідженими залишаються питання формування цифрових управлінських мереж у територіальних громадах, визначення рівня цифрової зрілості громад, розвитку цифрових механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, використання мережевих моделей у діяльності органів судового адміністрування, застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, перспектив використання блокчейн-технологій у діяльності органів влади та формування концептуальної моделі розвитку мережевого управління в Україні. Саме ці питання стали предметом комплексного дослідження у даній дисертаційній роботі.

Таким чином, актуальність теми дисертації визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників: глобальною цифровою трансформацією суспільства; переходом від традиційних ієрархічних моделей до мережевих механізмів публічного управління; необхідністю підвищення ефективності взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством; розвитком сучасних цифрових технологій; процесами децентралізації та європейської інтеграції України; потребами післявоєнної відбудови держави; а також недостатнім рівнем наукової розробленості комплексної теорії мережевого управління у цифровому врядуванні. Це зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, визначило його мету, завдання, логіку побудови та зміст основних розділів.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до основних напрямів наукової діяльності Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» та є складовою наукових досліджень кафедри державного управління і місцевого самоврядування. Робота пов'язана з виконанням науково-дослідної роботи «Цифрова трансформація публічного управління» (державний реєстраційний № 0122U002236, 2022–2024 рр.), у межах якої автором досліджено механізми мережевої взаємодії суб'єктів публічного управління в умовах цифровізації, а також науково-дослідної роботи

«Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (державний реєстраційний № 0122U002375, 2022–2024 рр.), у межах якої розроблено окремі положення щодо розвитку цифрових механізмів взаємодії органів влади та територіальних громад, оцінювання рівня цифрового розвитку громад, використання мережевих моделей управління та формування сучасних механізмів цифрового врядування. Одержані автором результати стали складовою зазначених науково-дослідних робіт та використані під час виконання їх окремих етапів.

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування на основі розвитку цифрових технологій, мережевої взаємодії, цифрових платформ, інструментів електронної демократії, технологій штучного інтелекту та інших сучасних цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи публічного управління.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань:

- дослідити теоретичні засади цифрового врядування як сучасного етапу розвитку публічного управління;
- узагальнити концептуальні підходи до визначення сутності, принципів та особливостей мережевого управління у сфері публічного управління;
- дослідити структуру, закономірності функціонування та організаційні механізми управлінських мереж у системі цифрового врядування;
- здійснити порівняльний аналіз традиційних ієрархічних та мережевих моделей публічного управління;
- проаналізувати механізми взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації;
- дослідити сучасні світові тенденції розвитку цифрового врядування та мережевого управління;

- визначити особливості інтеграції України до глобального цифрового простору та міжнародних мережових структур управління;
- обґрунтувати роль мережових спільнот як суб'єктів сучасного публічного управління;
- розробити концептуальні підходи до використання цифрових механізмів взаємодії органів влади та громадянського суспільства;
- дослідити можливості застосування проєктного підходу при модернізації системи судового адміністрування на основі мережового управління;
- визначити пріоритетні напрями впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління;
- обґрунтувати перспективи використання децентралізованих автономних організацій, технологій блокчейн та інших інноваційних цифрових рішень у механізмах мережового управління;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів мережового управління в Україні в умовах цифрової трансформації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення держави.

Об'єктом дослідження є суспільно-владні відносини, що виникають у процесі цифрової трансформації системи публічного управління та розвитку цифрового врядування.

Предметом дослідження є механізми мережового управління в системі цифрового врядування.

Методологічну основу дисертаційного дослідження становить сукупність взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних і міждисциплінарних методів наукового пізнання, використання яких забезпечило комплексне дослідження процесів розвитку мережового управління в умовах цифрової трансформації публічного сектору.

Методологія дослідження ґрунтується на сучасній парадигмі публічного управління, відповідно до якої державне управління розглядається як відкрита багаторівнева система взаємодії державних інституцій, органів місцевого

самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних організацій. Такий підхід дозволив дослідити механізми мережевого управління не лише як сукупність окремих інструментів цифрової взаємодії, а як складну динамічну систему, що постійно трансформується під впливом цифрових технологій та соціально-економічних змін.

Базовим методологічним підходом дослідження виступає системний підхід, який забезпечив можливість розглядати мережеве управління як цілісну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах єдиного цифрового середовища. Його застосування дозволило визначити структуру мережевого управління, дослідити взаємозв'язки між його складовими, встановити закономірності функціонування цифрових управлінських мереж та обґрунтувати напрями їх подальшого розвитку.

Структурно-функціональний метод використано для аналізу організаційної будови механізмів мережевого управління, визначення функцій основних суб'єктів цифрового врядування, дослідження особливостей взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними інституціями.

Інституційний підхід дозволив дослідити еволюцію сучасних моделей публічного управління, проаналізувати трансформацію інститутів державної влади під впливом цифровізації, визначити особливості розвитку цифрових платформ, мережевих спільнот, електронної демократії та інших сучасних інститутів цифрового врядування.

Історичний метод застосовано для дослідження еволюції теоретичних підходів до розуміння мережевого управління, розвитку концепцій цифрового врядування, становлення електронного урядування, цифрової держави та сучасних моделей мережевої взаємодії.

Порівняльний метод використано для аналізу міжнародного досвіду цифрової трансформації публічного управління, дослідження моделей мережевого врядування, що функціонують у країнах Європейського Союзу, США, Канаді, Великій Британії, Естонії, Сінгапурі та інших державах, які

займають провідні позиції у світових рейтингах розвитку цифрового урядування. Порівняльний аналіз дозволив визначити найбільш ефективні практики, що можуть бути адаптовані до умов України.

Методи аналізу та синтезу застосовано під час узагальнення сучасних наукових концепцій цифрового врядування, систематизації теоретичних підходів до мережевого управління, визначення закономірностей розвитку цифрових механізмів взаємодії та формування авторської концепції розвитку мережевого управління в умовах цифрової трансформації.

Метод узагальнення використано для формування авторських висновків за результатами аналізу міжнародного досвіду, сучасних тенденцій розвитку цифрового врядування, функціонування мережеских спільнот, цифрових платформ, механізмів електронної демократії, застосування технологій штучного інтелекту та блокчейн у діяльності органів публічної влади.

Прогностичний метод використано для визначення перспектив розвитку мережевого управління в Україні, обґрунтування можливостей використання технологій штучного інтелекту, великих даних, блокчейн, цифрових платформ та інших інноваційних цифрових технологій у процесах публічного управління, а також розроблення стратегічної моделі розвитку мережевого врядування в умовах післявоєнної відбудови держави.

Графічний метод застосовано під час розроблення авторських моделей, схем, класифікацій та структурних моделей механізмів мережевого управління, що дозволило візуалізувати складні взаємозв'язки між суб'єктами цифрового врядування та відобразити концептуальні засади їх функціонування.

Комплексне використання зазначених методів забезпечило належний рівень наукової обґрунтованості результатів дослідження, достовірність отриманих висновків та можливість формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування України.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України,

Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади, документи органів місцевого самоврядування, стратегічні документи України у сфері цифрової трансформації, розвитку інформаційного суспільства та цифрового врядування, нормативно-правові акти Європейського Союзу, документи Ради Європи, Організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку, Європейської Комісії, Всесвітнього економічного форуму, матеріали міжнародних рейтингів розвитку цифрового урядування, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, аналітичні матеріали органів державної влади, результати міжнародних досліджень, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також результати власних досліджень автора.

Використання широкої інформаційної бази забезпечило всебічний аналіз сучасного стану розвитку цифрового врядування, мережевого управління, цифрових механізмів взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством та дозволило сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення механізмів мережевого управління в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування та розроблення концептуальних і практичних засад розвитку механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування в умовах цифрової трансформації держави, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

Найбільш вагомі результати дослідження, що характеризують його **наукову новизну**, полягають у тому, що:

у перше:

– розроблено концептуальну модель механізмів мережевого управління в системі цифрового врядування, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на комплексній інтеграції цифрових платформ, мережевих спільнот, інструментів електронної демократії, технологій штучного інтелекту, сучасних засобів цифрової комунікації та цифрової взаємодії суб'єктів публічного

управління. Запропонована модель забезпечує формування багаторівневої системи горизонтальної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, що сприяє підвищенню ефективності вироблення й реалізації публічної політики, відкритості державного управління та розвитку цифрової демократії;

– запропоновано авторську стратегічну модель розвитку мережевого управління в Україні, яка поєднує інституційні, організаційні, технологічні та комунікаційні складові цифрового врядування і визначає пріоритетні напрями інтеграції технологій штучного інтелекту, блокчейн, цифрових платформ, відкритих даних та сучасних цифрових сервісів у систему публічного управління.

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат науки публічного управління шляхом уточнення змісту понять «мережеве управління», «цифрове врядування», «цифрові механізми взаємодії влади та громадянського суспільства», «мережева управлінська взаємодія», «цифрова управлінська мережа», що дозволило конкретизувати їх місце в сучасній теорії публічного управління;

– наукові підходи до оцінювання рівня розвитку мережевого управління у територіальних громадах на основі комплексного врахування показників цифрової зрілості, розвитку цифрової інфраструктури, інтенсивності мережевої взаємодії, цифрової участі громадян, рівня використання електронних сервісів та цифрових платформ;

– механізми цифрової взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством шляхом інтеграції сучасних цифрових платформ участі, електронних консультацій, цифрового громадського контролю, відкритих даних, інструментів електронної демократії та сучасних комунікаційних технологій;

– науково-методичні підходи до використання проєктного підходу при модернізації системи судового адміністрування на місцевому рівні на засадах мережевого управління та цифрової взаємодії.

дістали подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо трансформації взаємодії органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації шляхом обґрунтування переходу від традиційної адміністративно-ієрархічної моделі до мережевої моделі публічного врядування;

– концептуальні підходи до використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ та блокчейн-технологій у механізмах мережевого управління, що забезпечують підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та інформаційної безпеки;

– методичні підходи до визначення перспектив розвитку мережевих спільнот як суб'єктів публічного управління, їх інтеграції до процесів формування державної політики та розвитку сучасних механізмів цифрової демократії;

– науково-практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних механізмів мережевого управління в Україні з урахуванням кращих європейських практик, міжнародного досвіду цифрового врядування та потреб післявоєнної відбудови держави.

Наукова новизна дисертації полягає також у комплексному поєднанні сучасних концепцій мережевого управління, цифрового врядування, цифрової демократії, цифрових платформ, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та цифрової трансформації публічного сектору в єдину концептуальну модель розвитку сучасного публічного управління. На відміну від існуючих досліджень, у роботі мережеве управління розглядається не як окремий напрям цифрової трансформації, а як системоутворюючий механізм функціонування цифрової держави, що забезпечує інтеграцію організаційних, інформаційних, технологічних та інституційних компонентів сучасного врядування.

Практичні результати дисертаційного дослідження впроваджені та використовуються у діяльності окремих органів публічного управління, органів

місцевого самоврядування, підприємств і громадських організацій, що підтверджується відповідними актами впровадження. Зокрема, наукові положення та практичні рекомендації використані Асоціацією міст України під час реалізації проєктів цифрового розвитку територіальних громад; Комунальним закладом «Дніпропетровський обласний центр підготовки громадян до національного спротиву» Дніпропетровської обласної ради під час реалізації регіональних програм; КП «Профдезінфекція» Дніпропетровської обласної ради при реалізації заходів регіональної екологічної політики; громадською організацією «Наукове і консалтингове агентство» під час реалізації міжнародних проєктів DESPRO та EGAP, спрямованих на розвиток цифрового врядування та цифрової трансформації територіальних громад.

Особистий внесок здобувача полягає у самостійному виконанні дисертаційного дослідження, постановці наукової проблеми, визначенні мети та завдань дослідження, формуванні авторської концепції розвитку механізмів мережевого управління в цифровому врядуванні, проведенні аналізу сучасних наукових підходів, узагальненні міжнародного досвіду, розробленні концептуальної моделі мережевого управління, формулюванні наукової новизни, практичних рекомендацій та висновків.

Усі наукові результати, висновки, положення та рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Ідеї, концептуальні положення, аналітичні висновки, моделі, класифікації та пропозиції є результатом самостійної наукової роботи автора. У працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті результати, які отримані особисто здобувачем і становлять його індивідуальний внесок.

Основні результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, форумах і наукових семінарах, де отримали позитивну оцінку наукової спільноти. Зокрема, результати дослідження доповідалися на XVI Міжнародній науково-технічній конференції аспірантів та молодих учених «Наукова весна – 2026» (м. Дніпро, 2026 р.); щорічній Всеукраїнській науково-практичній конференції

«Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м. Київ, 2025, 2026 рр.); XIV Міжнародній науково-технічній конференції аспірантів та молодих учених «Наукова весна – 2024»; Міжнародному форумі «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада» (2024 р.); XXI та XX науково-практичних конференціях «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (2023–2024 рр.); науково-практичній конференції з міжнародною участю «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» та інших наукових заходах.

Основні результати дисертації опубліковано у чотирнадцяти наукових працях, серед яких 5 статей у фахових наукових виданнях України зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та 9 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Опубліковані праці достатньою мірою відображають основний зміст дисертації, її наукову новизну та практичне значення.

Структура дисертації обумовлена логікою дослідження, поставленою метою та визначеними завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять взаємопов'язані підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Така структура забезпечує послідовне розкриття теоретичних, методологічних та прикладних аспектів розвитку механізмів мережевого управління в цифровому врядуванні, дозволяє комплексно дослідити закономірності цифрової трансформації публічного управління та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення сучасної системи публічного врядування України.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ ВРЯДУВАННІ

1.1. Цифрове врядування як сучасний етап розвитку публічного управління

В загальному сенсі термін «цифрова трансформація» означає не тільки технічне переоснащення а й, більш глибинно, відноситься до переосмислення способів організації роботи організацій та установ для їх ефективної взаємодії за рахунок використання сучасних технологій і аналізу даних. Саме в такому сенсі вперше використав термін «цифрова економіка» ще у 1995 році американський науковець Н. Негропonte (Negroponte, 1995).

Активне накопичення, останнє десятиліття, цифрових технологій врешті решт призвело до якісної зміни тренду світового розвитку і визначило риси нової промислової або технологічної революції яка означає перехід від інформаційного до цифрового суспільства. Відбувається закономірний об'єктивний процес прогресу. Науково-технологічні зміни забезпечують зміни в економічній та політичній системах, зумовлюють зміну компетентностей людей та впливають на їх особисте життя (Квітка, 2021).

Експоненціальне зростання кількості інформації у базах даних та впровадження на більшій частині планети широкого доступу до швидкісного Інтернету зробило зростання та поширення цифрових технологій лавиноподібним після світової кризи 2008 року. З 2020 року розпочалась структурна криза, яка саме і призведе до нової якості існування людства, сформує нову реальність - цифрове суспільство (Квітка, 2020).

Вплив цифрової трансформації, через механізми цифровізації, на органи місцевого самоврядування відбивається у зміні способу дій і спілкування з жителями громад з метою досягнення інтеграції інститутів громадянського суспільства і влади.

Цифрові технології інтенсифікують розвиток процесів взаємодії людини та суспільства. Сучасне суспільство стає все більш залежним від цифрових технологій, відбувається “цифровий перехід” від систем та процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до “цифрової” економіки та “цифрового” суспільства. Така трансформація призводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що становлять їх нову ціннісну сутність, а створення цифрової держави супроводжується трансформацією усієї системи управлінських процесів як на центральному, так і на місцевому рівні, що означає подолання стереотипів адміністративно-бюрократичної культури. Цифрові технології, на відміну від інформаційних чи електронних, кардинально змінюють не тільки процеси взаємодії держави та суспільства, а й свідомість (підсвідомість) людей, які внаслідок здійснення цифрових трансформацій формують нове суспільство – “цифрове”.

Свого часу інформаційні технології були предметом здійснення інформатизації. Сьогодні цифрові технології, відповідно, є предметом цифровізації, а перехід від “інформаційного” до “цифрового” суспільства стає об’єктивним еволюційним етапом науково-технічного прогресу, насамперед, в економіці та публічному управлінні. Цифровізація не може бути ототожнена тільки із застосуванням цифрових технологій у повсякденній діяльності публічних службовців, бізнесменів та громадських активістів. У цілому цифрові трансформації потребують реалізації нових механізмів (нормативно-правових, соціально-політичних, інституційно-організаційних, фінансово-економічних, інформаційно-комунікативних та ресурсно-технологічних) всіма суб’єктами цифровізації у публічному секторі, до яких слід віднести органи державної влади, органи місцевого самоврядування, приватні та громадські інституції.

Упродовж усієї історії розвитку галузі публічного (публічного) управління еволюційно змінюються й технології управління. Так, інформатизацію публічного управління змінив концепт електронного урядування, а точніше електронного управління – технологічного засобу

суб'єктної взаємодії: G2B (влада – бізнес), G2C (влада – громадяни), G2D (влада – громадяни з особливими потребами), G2E (влада – працюючі громадяни), G2F (влади – іноземці), G2G (взаємодія органів влади), G2H (влада – домогосподарства), G2K (влада – знання: освіта, наука, інновації), G2M (влада – військова служба), G2N (влада – третій сектор: неpubлічні, громадські організації), G2R (влада – релігійні рухи, служителі церкви) (Карпенко, 2016).

Технологічно система електронного уряду є мережевою інформаційно-комунікаційною інфраструктурою, що підтримує функціонування (діяльність) органів державної влади та складається з двох взаємозалежних та одночасно автономних підсистем: внутрішня урядова інфраструктура органів державної влади – аналог корпоративної мережі; зовнішня інфраструктура, що забезпечує взаємодію з органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянами.

Впровадження інформаційних технологій у державне управління (інформатизація) сприяло його організаційній оптимізації: знизило витрати на утримання адміністративного апарату, спростило міжвідомчу взаємодію, а також налагодило комунікацію державних службовців та громадян. Згодом, впровадження технологій “електронного уряду” сприяло підвищенню транспарентності влади за рахунок інтерактивності зворотного зв'язку із суспільством, а згодом – формуванню нової парадигми публічного управління – сервісної держави, в якій державна служба стає структурою обслуговування громадян. Парадигма сервісної держави контрастує зі старою бюрократичною парадигмою публічного адміністрування і полягає у зміні пріоритетів використання інформаційних технологій з внутрішніх менеджерських потреб на зовнішні зв'язки з громадськістю.

Намагання охопити концепцією електронного урядування не тільки функціонування інформаційно-комунікаційної (технічної) інфраструктури органів публічної влади, а й їх управління за допомогою електронних технологій та сервісів на практиці не виправдали очікувань. Так, на законодавчому рівні в Україні і не вдалось дійти єдності щодо унормування його адекватного трактування.

Наприклад, визначення е-урядування в Концепції розвитку електронного урядування в Україні, ухваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р, розуміється як “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” (Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування, 2017) є невдалим, оскільки, по-перше, не достатньо розкриває сервісну сутність взаємодії держави та суспільства, а, по-друге, суперечить децентралізаційним та дерегуляційним процесам реформування публічної влади в Україні, значно звужуючи його лише до форми організації публічного управління. Згодом, на практиці виявилось, що “електронне урядування” стало лише передумовою та певним інструментарієм, який вже не забезпечував потреби суспільства, яке переживає зараз четверту промислову революцію (Індустрія 4.0), зумовлену широким впровадженням цифрових технологій.

Швейцарський економіст К. Шваб (2016) зазначає, що цифрові технології, в основу яких покладено комп’ютерні системи, програмне забезпечення та мережі, не є новими, але порівняно з третьою промисловою революцією стають все більш досконалішими та інтегрованими і, як наслідок, трансформують суспільство та світову економіку, створюючи світ “розумних речей” та штучний інтелект. Однак четверта промислова революція полягає не лише у використанні мережевих технологій чи систем, її масштаби значно ширші, починаючи від кодування генів – до нанотехнологій, від відновлення джерел енергії – до квантових обчислень.

Безперечно, у подальшому в Україні ще деякий час по інерції продовжуватиметься використання технологій електронного урядування, яке стає наочною ознакою проміжного етапу між інформатизацією публічного управління та цифровізацією публічного управління, що визнано вже й на нормативному рівні. Так, у Концепції розвитку електронного урядування в

Україні (до 2020 року) зазначається, що “запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market Strategy)”, а основним принципом її реалізації визначено принцип “цифровий за замовчуванням”, під яким розуміється, що “забезпечення будь-якої діяльності органів влади (в тому числі надання публічних послуг, забезпечення міжвідомчої взаємодії, взаємодії з фізичними та юридичними особами, інформаційно-аналітичної діяльності) передбачає електронну форму реалізації як пріоритетну, а планування та реалізація будь-якої реформи, проекту чи завдання – із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій”. Автори Концепції вважають, що “повсякденне життя громадян стає дедалі все більш “цифровим”, що передбачає високий рівень очікувань від діяльності органів влади, зокрема розвитку сучасних електронних форм взаємодії, прозорості та відкритості діяльності, залучення громадян до прийняття управлінських рішень” (Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування, 2017).

Цифрові трансформації відбуваються в контексті розвитку реалізації сервісних механізмів взаємодії держави та людини, незалежно від її віку, статі, національності, релігії, соціальної чи політичної належності. Цифровізація є базовим економічним фактором разом із сировиною, працею, капіталом та інформацією. Як вже зазначалося, у державах, де відбувається посилений розвиток цифрової економіки та цифрових технологій, формується й новий тип суспільства – цифрове суспільство. У такому суспільстві життєдіяльність його суб’єктів здійснюється за допомогою цифрових технологій. Інакше кажучи, еволюцію суспільства можна визначити як “інформаційне суспільство” → “суспільство знань” → “мережеве суспільство” → “цифрове суспільство”, тобто сьогодні завдяки досягненням технічної революції промислове виробництво та споживчий ринок перетворились на ринок виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

У цифрову епоху публічні службовці отримують інформацію та комунікують, застосовуючи засоби цифрового робочого місця. Завдяки цифровізації формується суспільно-мережева форма публічного управління. Технологічно мережева цифрова економіка та суспільство ґрунтується на масовості індивідуального виробництва та споживання цифрових технологій. Якщо промислова економіка створила масове виробництво, то нова цифрова економіка створює масову індивідуалізацію – масове виробництво персоналізованих цифрових продуктів і сервісів.

За умов, коли в публічному управлінні запроваджуються цифрові технології, може здатися, що вони витісняють людину із сфери керування (штучний інтелект, нанотехнології, інтернет речей тощо). В умовах цифровізації публічного управління керівник виконує три основні функції: здійснює постановку завдання управління, обирає та обґрунтовує управлінське рішення; творчо формує управлінську діяльність. Цифрові технології в управлінні модифікують межу розподілу творчої та нетворчої праці. На відміну від електронного урядування, яке лише обслуговувало управлінську діяльність, цифровізація публічного управління сприяє появі технологій здійснення типових управлінських рішень за допомогою штучного інтелекту, а це означає, що дедалі більше управлінських операцій здійснюється засобами цифрових технологій. Однак, не слід вважати, що згодом всі управлінські процеси виконуватиме штучний інтелект, оскільки людство постійно вдосконалюється, а завдяки його творчості постійно досліджуються та модифікуються нові сегменти реального світу.

На відміну від обслуговуючої ролі інформатизації та електронного урядування в публічному управлінні, цифровізація трансформує управлінські процеси. У цьому контексті точніше говорити про “цифрову державу”, “цифрову інфраструктуру держави”, “державу цифрового суспільства” як про державну мережеву інфраструктуру – інформаційно-комунікативну систему, що забезпечує оптимальне, з погляду суспільства, функціонування цифрового багаторівневого врядування відповідно до концепції цифрового врядування,

особливостям практичного впровадження якої в англomовній джерельній базі нашого дослідження присвячено чимало наукових праць американських та західноєвропейських учених, зокрема А. Вільямса та Х. Хей (2000), П. Данлеві (2005), Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер (2006), Л. ДеНардіс (2014).

Дослідження Т. С. Міглані, С. Бренена та Д. Крейса (2014) стосувалися семантичної коректності формування понятійно-категорійного апарату сфери цифрових трансформацій. Уперше в 1991 році П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер запропонували концепцію “Ери цифрового врядування” (Digital Era Governance, далі – DEG) як перехід від “нового публічного управління” (New Public Management) до більш сучасного “цифрового” управління. Авторська концепція DEG базувалася на трьох основних напрямках: реінтеграції, “клієнто-орієнтованій” цілісності та цифровізації (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006). Згодом П. Данлеві, Х. Маргетс назвали ці напрями “першою хвилею” DEG. Автори зазначають, що масове застосування різноманітних цифрових технологій, потужний розвиток соціальних мереж, які стали ще однією платформою для впливу громадськості та неурядових організацій на систему публічного управління, зумовили необхідність застосування більш ґрунтовних цифрових трансформацій в управлінській сфері, що спричинили виникнення “другої хвилі” DEG.

Наразі “цифрова” термінологія активно використовується як у повсякденному житті, так і в наукових дослідженнях. Однак коректність вживання деяких термінів призводить до певної дихотомії щодо їх неналежного застосування в сучасній науці та в практичній діяльності органів публічної влади.

Згадаємо, що й понятійне поле сфери публічного управління в англomовній науковій літературі насичене різними термінами, які, на перший погляд, при майже однаковому написанні насправді мають зовсім різне значення, що в подальшому при їх перекладі вітчизняними науковцями та “адаптації до українських реалій спричиняє небажане довільне (дискусійне) використання. Це безпосередньо стосується сфери цифрових трансформацій, в

якій помилково вважати ідентичним переклад таких термінів, як “digitalization” та “digitization” в розумінні “цифровізація”. Для прикладу, що демонструє їх різне тлумачення, наведемо цитату із дослідження “Digitization, digitalization and digital transformation: the differences” бельгійської аналітично-маркетингової компанії “I-Scoop”: “There is no digitalization and no digital transformation without digitization (of paper and processes)”. Українською мовою: “Цифровізація та цифрова трансформація неможливі без оцифровування (паперових документів та процесів)” (Dunleavy, & Margetts, 2010).

С. Бреннен та Д. Крес у своєму дослідженні “Digitalization and Digitization” (2019) на основі аналізу зарубіжних наукових праць також поділяють та науково обґрунтовують думку про те, що синонімізувати терміни “digitalization” та “digitization” некоректно, оскільки вони мають різне смислове навантаження. Таким чином, під оцифровуванням документів чи технологій (digitization) слід розуміти процес переведення паперових документів (чи процесів, які передбачають паперову документацію) в цифровий вигляд. Цифрові процеси вимагають існування цифрової інформації, а оцифровування – це лише процес перетворення інформації від аналогового до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій (перетворень) недостатньо тільки оцифрування даних.

На нашу думку, цифровізацію слід трактувати як процес виробництва, упровадження, застосування цифрових технологій для вдосконалення взаємовідносин і життєдіяльності людини, суспільства та держави. У наслідок цього цифрове врядування можна трактувати як перехід публічного управління на планування, мотивацію, організацію, реалізацію та контроль діяльності органів публічної влади що засновані на застосуванні цифрових алгоритмів прийняття управлінських рішень на основі великих баз даних. Цифрове врядування є наступним етапом технологічних трансформацій публічного управління після інформатизації, електронного урядування завдяки впровадження в управління суспільством штучного інтелекту.

Цифровізація публічного управління є процесом реалізації цифрових трансформацій у діяльність органів публічної влади з метою переходу від електронного урядування до повсюдного цифрового врядування (цифрового управління) через застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, алгоритмів штучного інтелекту, мережі інтернету-речей та послуг, блокчейну, хмарних та смарт-сервісів).

На думку європейських дослідників компанії “I-Scoop” (Digital transformation: online guide, 2020), під цифровими трансформаціями слід розуміти докорінне перетворення ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій і моделей для забезпечення змін та можливості поєднання цифрових технологій і їх стратегічного (пріоритетного) прискорення у суспільстві з урахуванням поточного стану й майбутнього розвитку.

У подальших наукових дослідженнях доцільним є використання такої дефініції: цифрові трансформації – це докорінні перетворення мислення та життєдіяльності людини, зміни її професійних та управлінських компетенцій, які спричинені використанням цифрових технологій. У контексті публічного управління, під “цифровими трансформаціями” ми будемо розуміти реінжиніринг управлінської діяльності органів публічної влади на основі можливостей застосування в ній цифрових технологій.

Цифрові трансформації сприяють “стрибкоподібному” розвитку суспільства, тобто переходу не тільки окремої організації чи галузі, а й держави в цілому на більш високий технологічний рівень розвитку, минаючи його проміжні стадії. Для України цифрові трансформації можуть сприяти “стрибкоподібному” розвитку у багатьох сферах (технологічній революції) і стати реальною альтернативою “наздоганяючому” розвитку електронного урядування. Зазначимо, що завдяки цифровим технологіям “стрибкоподібний” розвиток дає можливість державам, які розвиваються, суттєво прискорити перехід від застарілого до сучасного технологічного середовища. У державах з розвиненою економікою нові технології поетапно замінюють старі, доповнюючи їх або повністю оновлюючи. Держави, що розвиваються,

здебільшого використовують застарілі технології, маючи при цьому значний потенціал стрімкого розвитку шляхом переходу до найновіших зразків, відразу через кілька поколінь технологій. Такі держави можуть швидко подолати кілька етапів технологічного переходу та підвищити рівень соціально-економічного розвитку (Цифрова адженда України, 2020).

Сьогодні у “цифровому” світі “стрибкоподібний” розвиток суспільства фактично не має альтернатив, оскільки будь-яка держава, що не модернізує свою діяльність (насамперед управлінську) шляхом упровадження нових технологій та інновацій, свідомо не бере участі не лише у формуванні основних економічних тенденцій у світі, а й гальмує розвиток суспільства. Для реалізації процесу цифрових трансформацій (перетворень) на рівні держави національними урядами ухвалюються стратегічні документи, які найчастіше мають назву “цифровий порядок денний”, або “цифрова стратегія”.

Основним чинним документом з розвитку цифровізації Європейського Союзу є ініціатива Європейської Комісії “Цифровий порядок денний для Європи” (Digital agenda for Europe, 2010) – один із семи базових напрямів (“флагманських ініціатив”) реалізації Стратегії “Європа–2020”, ухвалених Європейською Радою у березні 2010 р. Цифрова адженда (ініціатива) спрямована на забезпечення громадян ЄС економічними та соціальними вигодами від єдиного цифрового ринку використання інтероперабельних комплексних інформаційних рішень на основі цифрових технологій (приладів, програмних продуктів, додатків, застосунків тощо). Успішна реалізація Цифрового порядку денного стимулює інновації, економічне зростання та підвищує рівень життя населення країн ЄС. Більшість держав європейської спільноти розглядають Цифровий порядок денний як рамковий і приймають коротко- і середньострокові національні, регіональні та місцеві програми цифровізації, визначаючи пріоритети та індикатори (індекси) досягнення поставлених цілей (Digital Economy and Society Index, Networked Readiness Index, Global Innovation Index тощо).

Термін «цифровий порядок денний» передбачає певний список запланованих заходів у певній послідовності їх виконання. Стосовно терміну “цифрова стратегія”, окремі науковці вважають його синонімічним поняттю ІТ-стратегія. Здебільшого питання “цифрова стратегія” чи “ІТ-стратегія” постає в період, коли організації (установи) завершують початковий етап інвестування у цифрові технології і виникає потреба в подальшому плануванні. ІТ-стратегія – це процес вибору інформаційних технологій, для використання/впровадження яких буде виділено фінансування (McDonald Mark, 2019). Натомість під цифровою стратегією у сфері публічного управління слід розуміти “дорожню карту” цифровізації діяльності органів влади (процесу реалізації відповідних цифрових трансформацій).

В Україні основи та принципи впровадження цифрового врядування було визначено Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, по суті – “Цифровим порядком денним (аджендою) України”, а також планом заходів щодо її реалізації, які були схвалені Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. Ця Концепція є короткостроковим і початковим інструментом розвитку та стимулювання внутрішніх ринків споживання, впровадження та виробництва цифрових технологій, містить бачення трансформації економіки від традиційної (аналогової) до ефективної цифрової, визначає першочергові кроки щодо імплементації відповідних стимулів та створення умов для цифровізації в реальному секторі економіки, суспільстві, освіті, медицині, екології тощо, виклики та інструменти розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації держави.

У Концепції сформульовано основні принципи цифровізації, яка повинна: забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно- комунікаційних та цифрових технологій (принцип 1); бути спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя (принцип 2); здійснюватися через механізм

економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій (принцип 3); сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації (принцип 4); орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок (принцип 5); бути стандартизованою для успішної реалізації (принцип 6); супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки (принцип 7); бути об'єктом регулювання фокусного та комплексного публічного управління (принцип 8). Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проектів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки (Про схвалення Концепції, 2018).

Можна стверджувати, що поняття “цифрове врядування” не є тотожним поняттю “електронне урядування”. Якщо під електронним урядуванням розуміють обслуговуючу діяльність органів публічної влади за допомогою електронних систем локальних інформаційно-комунікаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі (де-факто допоміжною складовою обслуговування управлінської діяльності), то цифрове врядування є новою інноваційною парадигмою організації та розвитку системи управління, одним із трендів якої є реалізація цифрових трансформацій, пов'язаних з упровадженням сучасних цифрових технологій.

1.2. Методологічні засади дослідження мережевих механізмів в публічному управлінні.

Сучасні трансформації системи публічного управління відбуваються в умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів, розвитку цифрових технологій та активізації взаємодії між державними інституціями, громадянським суспільством і бізнесом (Квітка, 2020). У цих умовах традиційні ієрархічні моделі управління поступово доповнюються мережевими формами координації, які базуються на горизонтальних зв'язках, партнерстві та спільному виробленні управлінських рішень. Саме тому дослідження мережевих механізмів у публічному управлінні потребує чітко визначених методологічних засад, що дозволяють комплексно аналізувати взаємодію різних акторів публічної політики (Квітка & Корсун, 2023).

Методологічною основою дослідження мережевих механізмів виступає міждисциплінарний підхід, що поєднує інструментарій публічного управління, політичної науки, соціології, економіки та теорії організацій. Мережеве управління розглядається як форма координації діяльності різних суб'єктів, у межах якої управлінські рішення формуються через комунікацію, узгодження інтересів і колективну відповідальність. У цьому контексті важливе значення мають концепції *governance*, *collaborative governance*, а також теорія політичних мереж, які дозволяють досліджувати структуру взаємодії між державними і недержавними акторами. Однією з ключових методологічних засад є системний підхід, що передбачає розгляд мережевих механізмів як складної динамічної системи взаємозалежних елементів. У межах цього підходу публічне управління аналізується як сукупність інституційних, інформаційних та комунікаційних зв'язків, які формують середовище прийняття управлінських рішень. Системний підхід дозволяє дослідити структуру мережевих взаємодій, визначити роль окремих акторів та оцінити ефективність координаційних механізмів.

Важливим елементом методології є інституційний підхід, який акцентує увагу на правилах, нормах та організаційних структурах, що регулюють

взаємодію учасників мережі. У межах цього підходу мережеві механізми розглядаються як інституційні форми співпраці між органами влади, громадськими організаціями, бізнесом та експертним середовищем. Аналіз інституційного середовища дозволяє визначити умови формування мережевих структур, а також виявити фактори, що впливають на їхню ефективність. Також значну роль у дослідженні мережевих механізмів відіграє також комунікативний підхід, який базується на розумінні управління як процесу постійної взаємодії та обміну інформацією між різними суб'єктами. У сучасному публічному управлінні комунікація виступає ключовим інструментом координації, формування довіри та забезпечення участі громадян у процесах прийняття рішень. Тому аналіз комунікаційних каналів, цифрових платформ і механізмів зворотного зв'язку є важливим компонентом методології дослідження мережевих механізмів.

Не менш важливим є застосування мережевого аналізу (network analysis), який дозволяє досліджувати структуру взаємозв'язків між акторами публічної політики, визначати рівень їхньої взаємодії та роль окремих учасників у формуванні управлінських рішень. Використання методів соціального мережевого аналізу дає можливість виявити ключові центри впливу, оцінити інтенсивність комунікації та дослідити динаміку розвитку управлінських мереж.

Мережевий аналіз у публічному управлінні базується на припущенні, що процес вироблення та реалізації публічної політики відбувається не лише в межах ієрархічних структур державної влади, а й у складній системі взаємодії різноманітних акторів. До них належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, бізнес-структури, експертні спільноти, міжнародні інституції та громадяни. Саме взаємодія цих суб'єктів формує мережеве середовище публічного управління, у межах якого відбувається обмін ресурсами, інформацією та управлінськими практиками.

Застосування мережевого аналізу дозволяє не лише ідентифікувати склад учасників такої взаємодії, але й проаналізувати характер зв'язків між ними.

Зокрема, важливим є визначення щільності мережі, рівня централізації, наявності ключових вузлів комунікації та посередників, які відіграють роль координаторів або інтеграторів управлінських процесів. Такі параметри дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно функціонує мережа публічного управління та які саме актори мають найбільший вплив на процес прийняття рішень.

Методологічно мережевий аналіз передбачає використання низки кількісних та якісних інструментів дослідження. До кількісних методів належить обчислення показників центральності, щільності мережі, індексів взаємозв'язку та структурних позицій акторів. Ці індикатори дозволяють оцінити ступінь інтегрованості учасників мережі та визначити роль кожного з них у загальній системі взаємодії. Наприклад, показники центральності допомагають встановити, які інституції виступають ключовими центрами координації, а які – виконують периферійну роль. Водночас якісні методи мережевого аналізу передбачають дослідження змісту взаємодії між акторами, характеру комунікацій, рівня довіри та ступеня інституційної співпраці.

Окрему увагу в методології дослідження мережевих механізмів слід приділяти цифровому виміру публічного управління. Цифровізація державних процесів сприяє формуванню нових форм мережевої взаємодії, зокрема через цифрове врядування, відкриті дані, цифрові платформи співпраці та механізми цифрової участі громадян. У цьому контексті важливим стає поєднання традиційних методів аналізу публічної політики з інструментами дослідження цифрових комунікацій і інформаційних потоків (Шевцов & Квітка, 2023).

Таким чином, методологічні засади дослідження мережевих механізмів у публічному управлінні ґрунтуються на поєднанні системного, інституційного, комунікативного та мережевого підходів. Їх інтеграція дозволяє сформувати комплексну аналітичну модель, яка враховує багаторівневий характер взаємодії між державою, громадянським суспільством та бізнесом. Використання такої методології створює можливості для більш глибокого розуміння процесів формування управлінських мереж, оцінки їхньої ефективності та розробки

рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в умовах цифрової трансформації та розвитку мережевого суспільства.

Концептуальні підходи до визначення мереж в публічному управлінні базуються на тому, що одним з наслідків цифрової трансформації суспільства є впровадження мереж в публічного управління (Квітка, 2020). Ця практика спричинила появу або використання тих, що з'явилися раніше, теорій мереж. Зокрема, доцільними для використання в науці публічного управління є концепція «слабких зв'язків», теорія «структурних дірок», дескриптивна теорія мереж та загальна теорія мереж

Концепція «слабких зв'язків» пов'язана з М. Грановеттером, який виділив дві головні категорії соціальних зв'язків - сильні та слабкі. Важливим аспектом такого розділення є формальне визначення різних міжособистісних відносин за критерієм частоти та тривалості соціальних контактів. Згідно з його дослідженнями, сильні зв'язки зазвичай виникають у родинних та дружніх стосунках, тоді як слабкі зв'язки більше характерні для відносин між сусідами, знайомими, колегами тощо. На його думку, найбільш корисними та вигідними у міжособистісному спілкуванні виявляються слабкі зв'язки, а не сильні. Через сильні зв'язки та їхню інформаційну надмірність, люди обмінюються обмеженим обсягом даних або ресурсів, у той час як обмін дійсно важливою інформацією відбувається саме через слабкі зв'язки. Сильні міжособистісні зв'язки є каналом інформації, яка мало відрізняється від інформації, яку має сам суб'єкт (Granovetter, 1973).

Концепція «структурних дірок», яку висунув Р. Берт, також містить аргументацію на користь феномену «слабких зв'язків». Він звернув увагу на те, що люди мають певні позиційні переваги або недоліки через своє місце в соціальній структурі. За цією концепцією «структурна діра» розуміється як розрив між двома людьми або групами людей, які мають додаткові джерела інформації.

Більшість соціальних структур зазвичай характеризуються щільними кластерами сильних зв'язків, відомими як «закриті мережі». Заснована на цій

ідеї теорія відзначає, що однорідність інформації, нових ідей та поведінки, як правило, вища всередині будь-якої групи людей, ніж між двома різними групами. Людина, яка виступає посередником між двома або більш тісно пов'язаними групами, може отримати значні переваги. Наприклад, вона може передавати чи контролювати цінну інформацію між цими групами. Крім того, така людина має можливість об'єднати ідеї, отримані з різних джерел, та висунути новаторські ідеї, які походять з різних груп (Burt, 1992).

Дескриптивна теорія мереж має важливе значення в сфері публічного управління, особливо для аналізу інтеграційних процесів, що відбуваються в країнах ЄС. Ця теорія зосереджується на описі та аналізі структури політичних мереж. Прихильники дескриптивної теорії вважають, що Європейський Союз є диференційованою політичною системою (Rhodes, 1997).

Виходячи з цієї теорії, основна відмінність в прийнятті рішень між ЄС та національними державами полягає у тому, що в ЄС дискусії проводяться групами експертів, а більшість рішень приймається Європейською комісією, а не через класичні методи, що використовуються в національних державах.

Прихильники дескриптивної теорії мереж висунули три основні положення:

- 1) структура політичних мереж безпосередньо впливає на прийняття політичних рішень;
- 2) у країнах, які подібні до Європейського Союзу, система управління складається переважно на мережевій основі, а не на типовій ієрархічній системі, яка характерна для національних держав;
- 3) з часом мережеве управління починає висувати питання про ефективність та легітимність такого режиму.

З позиції загальної теорії мереж, політична мережа є групою акторів, кожен з яких залучений до різних сегментів публічного управління і який свідомо переслідує свої інтереси і має здатність впливати на успіх чи невдачу прийняття та реалізацію політичних рішень та практичних заходів, які вони передбачають (Bomberg & Peterson, 1999).

Теорія мереж також вивчає різноманітні типи та рівні мереж. В дослідженні корпорації RAND (Arquilla & Ronfeldt, 1996)., зазначалось, що мережа має бути аморфною, тобто не мати "голови" або центрального контролю. При цьому, не всі вузли мережі повинні бути еквівалентними один одному. Мережа може приймати форму ланцюга, зірки або мати гібридну та багаторівневу структуру.

Мережа типу ланцюга асоціюється з чергою або потоком товарів чи інформації в одну лінію, де контакти між вузлами є послідовними, і для просування через мережу від початку до кінця необхідно пройти через всі взаємозалежні вузли. Мережа типу зірки чи колеса діє на принципі франшизи, де кожен актор зв'язаний з центральним (але не ієрархічним) вузлом або актором і здійснює координацію чи зв'язок через цей центральний вузол. Мережа типу каналного ланцюга нагадує інтерфейс, де кожен актор зв'язаний з усіма іншими, надаючи такій мережі найвищий пріоритет.

Відзначимо, що в умовах активної цифрової трансформації суспільства, різні типи мереж і, відповідно, різні концепції та теорії можуть по-різному використовуватись для цілей та ситуацій мережевого управління в публічній сфері (Квітка & Корсун, 2023).

1.3. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства.

Нова цифрова реальність змінює не лише громадянське суспільство та його інституції, а й публічну владу. Цифровізація формує нові моделі взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. Як показує міжнародна практика саме національні, регіональні та місцеві органи публічної влади відіграють провідну роль у розвитку цифрових механізмів взаємодії у суспільстві, сприяють розвитку громадянського суспільства, впроваджують цифровий менеджмент, здійснюють аналіз цифрових викликів та розробку відповідних відповідей на них. Втім в умовах мережевого суспільства, ґрунтованого на цифрових платформах, значно зростають можливості інституцій громадянського суспільства забезпечувати певні форми прямої демократії, які передбачають врахування органами влади потреб та точок зору більшості населення підвладних територій.

Що стосується дослідження мережевого управління в Україні, то можна відзначити питання філософського осмислення самого явища мережевої спільноти. Цьому питанню присвячена стаття А. Карася «Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і некласичних інтерпретаціях» (2003).

Н. Бурмага (2016) запропонувала розглядати мережеві спільноти як новий вид соціальної організації, що ґрунтується специфікою функціонування суспільства в умовах постмодерну. Авторка звернула увагу на те, що в процесі виникнення, розвитку і поширенні мережевих спільнот основоположна роль належить сучасним комунікаціям, а саме – їх об'єднання в стійку і взаємопов'язану сукупність мереж, зокрема мережевих спільнот.

С. Вонсович (2021) підійшов до аналізу мережевого управління з боку теорії політичних еліт. Ним обґрунтовано що концентрований характер впливу неформальних комунікацій на прийняття публічних рішень визначає діяльність мережевих коаліцій правлячого класу. При цьому відбувається трансформація процесу прийняття рішень, уповільнюються політичні ефекти представництва

елітою громадянських інтересів, оскільки на меті - монополізація управління і контроль над суспільством в якому мережі, активно конвертуючи різні форми капіталу в політичний тиск, стають інвесторами політичного капіталу і таким чином визначають політичний порядок денний.

В. Овсяник (2019) напряму пов'язав мережеві спільноти та мережеве управління з кризовим управлінням в умовах надзвичайних ситуацій. Адаптуючи запропоновану Б. Макконнеллом і Дж. Хуба типологію «4ф-політично активних користувачів», він приділив особливу увагу «функціонерам», що вносять конструктивний внесок в попередження і подолання наслідків кризових ситуацій. Потреба зниження ризиків в кризових ситуаціях вимагає застосування відповідних мережевих цифрових організаційно-управлінських соціальних технологій. Традиційні методи жорсткого раціонально-логічного управління все частіше демонструють свою обмеженість, в той же час нові можливості соціальних мереж підвищують роль мережевих практик у сфері публічного управління.

Зазначимо, що ресурсний потенціал мережевого управління повно розкрився в діях громадських соціальних мереж під час кризових ситуацій у різних країнах і особливо в Україні під час російсько-української війни. Такі мережі дозволяють створити майданчики для взаємодії влади і громадянського суспільства в умовах конфліктів та, навіть, навіть загрози існуванню держави, розвинути нові управлінські технології в публічному управлінні.

Трансформацію діяльності органів публічної влади під впливом цифрової реальності можна розглядати за рядом напрямків.

1. Представники органів публічної влади активно використовують цифрові технології (далі - ЦТ) у своїй діяльності, що підвищує її ефективність (наприклад, створення «Дія»; сайтів органів влади всіх рівнів тощо); Це дозволяє зробити публічну інформацію доступною та актуальною. Вимоги до такої інформації викладені в Законі України «Про доступ до публічної інформації» та низці інших нормативно-правових актів.

Владні структури зараз широко представлені в соціальних мережах. При цьому, виходячи з європейської практики, це не виключає того, що в діяльності публічних структур присутній і інформація обмеженого доступу, яка не підлягає широкому розголосу (державна таємниця, персональні дані та інша інформація, обмежений доступ до якої регулюється відповідними нормативно-правовими актами).

Впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади не лише дає змогу зробити доступ громадян до публічних послуг більш ефективним та комфортним, а й сприяє підвищенню ефективності роботи самих публічних структур. Зокрема, відбувається скорочення управлінського апарату за рахунок впровадження безпаперового документообігу, зменшення трудовитрат держслужбовців на рутинні операції та пошук необхідної інформації, автоматизація основних управлінських процесів (Квітка et al, 2020).

Також створюються більш ефективні форми зворотного зв'язку між органами публічної влади та громадянським суспільством (зворотній зв'язок від громадян, інститутів громадянського суспільства; формування спеціальних платформ для оперативної комунікації з громадянським суспільством), які значно підвищують доступність та ефективність комунікації (будь-хто може залишити коментар, задати питання, написати звернення). Звичайно, слід зазначити обмеження на ці комунікації в умовах воєнного стану (Щербак, 2018).

2. Водночас відкритість інформації та можливість її оперативного поширення не гарантують громадянам автоматичного підвищення ефективності діяльності публічних структур для них. Часто при зверненні в той чи інший орган публічної влади включається бюрократичний «цикл»: наприклад, одне міністерство пересилає (знову ж таки, за допомогою цифрових технологій) звернення громадянина в інше міністерство, а то і в третє, або відписується в загальних фразах. Навіть публічне висвітлення цієї бюрократичної кореспонденції в Мережі не гарантує адекватної реакції органів публічної влади, хоча система інформування громадськості передбачає оцінку якості

вжитих відповідними органами влади заходів (більше того, також формується статистика, на основі якої оцінюється якість роботи конкретного органу публічної влади).

3. Формуються спеціальні цифрові платформи та сервіси для спільного вирішення суспільно значущих проблем представниками громадянського суспільства та влади. Приклади таких платформ досить варіативні: теледемократія (використовується в деяких містах Фінляндії); система публічної інформації (Edem "Електронна демократія", проект EGAP в Україні), портал Дія. Використання таких платформ дає низку позитивних ефектів: підвищується креативність у діяльності владних структур; розширюється безпосередній зв'язок органів публічної влади з громадянським суспільством, у тому числі з метою кращого ознайомлення з потребами населення, з позитивним вирішенням проблем громадян; підвищується довіра суспільства до публічної влади та усвідомлення ефективності впливу громадянського суспільства на органи публічного управління.

Водночас побудова мережових відносин між публічними органами та громадянським суспільством на цифровій основі може мати іншу, негативну модель: приховування інформації, ігнорування звернень громадян через інтернет, прийняття рішень, що суперечать інтересам більшості населення регіону тощо. Тому важливо, щоб цифрове врядування призводило до демократичного врядування, а не лише до розширення технічних можливостей. Весь потенціал мережевого управління може бути використаний лише за умови впровадження цифрових технологій паралельно зі змінами структури, процесів та методів організації роботи публічних органів (Квітка, 2021).

Водночас виникає низка проблем у застосуванні ЦТ, які мають фундаментальний характер і впливають на сутнісні ознаки як публічної влади, так і функціонування громадянського суспільства. Їх багато, але ми виділимо, на наш погляд, найважливіші з них:

- 1) формування мережевого суспільства;
- 2) перехід від представницької до прямої демократії;

3) цифровізація держави, виражена концепцією «цифрового уряду».

1. ЦТ впливають на комунікаційні процеси в суспільстві і, як наслідок, на його структуру, яка виражається в понятті «мережеве суспільство». Незважаючи на те, що в науковій літературі немає єдиного підходу до його трактування, можна виділити ряд загальних рис, які визначаються частіше. Мережеве суспільство будується на мережевих структурах. Що це таке? Мережа як сукупність зв'язків і взаємодій існувала ще до появи ЦТ. Але ці технології привели до ряду нових моментів в розумінні мережевих структур:

- мережеві структури формуються навколо і на основі ЦТ в комунікаційних процесах (основною формування яких є Інтернет). Без ЦТ мережеве суспільство було б іншим; їх суб'єктами є користувачі мережі Інтернет, які утворюють сукупність інтернет-спільнот, сформованих за різними ознаками (інтересами); Але мережеві структури не обмежуються тільки побудовою комунікацій в цифровій реальності, паралельно з цим відбувається формування певних ідеологічних позицій, вироблення консенсусу на основі широких дискусій або навпаки, розбіжність точок зору. Звідси багатомірність структури мережевого суспільства. В той же час комунікації в Інтернеті розглядаються в мережевій спільноті як цінність найвищого порядку;

- взаємодія в таких структурах засноване на домінуванні горизонтальних зв'язків, на відміну від вертикальних, які переважають в організаційній структурі органів влади, а також певного ряду інститутів громадянського суспільства (наприклад, в організаційній структурі ряду партій). Більш того, в деяких випадках такі зв'язки виявляються міцнішими за вертикальні (особливо якщо мова йде про мобілізаційний потенціал Мережі); мережеве суспільство децентралізоване, можна сказати, що це суспільство масового «самокомунікації»;

- особливості самих мережевих структур, які були дуже точно описані М. Кастельсом: «гнучкість», як здатність переналаштовуватися під впливом умов, що змінюються; «масштабованість» – «здатність зменшуватися або збільшуватися в розмірах з найменшими втратами»; «живучість» – здатність

мереж, використовуючи змінні конфігурації, протистояти атакам [7, с. 68]. До цього необхідно додати невизначеність меж таких структур та формування комунікацій у цифровій віртуальній реальності; при цьому мережева взаємодія має бути досить стійкою, здатною підтримувати комунікаційні процеси;

- глобальний характер мережевої взаємодії та виникнення у зв'язку з цим, в ряді випадків, протиріч між глобальністю взаємодій і локальністю;

- швидкість та оперативність відповідей;

- постійне обслуговування мережевих взаємодій;

- спілкування поза соціальними структурами, сформованими державою;

- стирання межі між приватним і суспільним життям.

Оцінки мережевого суспільства різняться. Так М. Кастельс вважає, що основою сучасного суспільства є саме мережі. Більш того, держава поступово стає мережевою структурою (Castells, 2009, р. 84). Він говорить також про владу в Мережі, потужність в Мережі, потужність побудови мережі, розуміння того, що горизонтальні зв'язки самі по собі не складають мережевого суспільства.

Крім того, мережеве суспільство формується навколо інформації та баз даних, що передбачає можливості обмеження доступу до публічної інформації (Klijn, 2010, р. 197). У такій ситуації актуальним є питання – чи дійсно існує можливість «відбору» інформації в мережевому суспільстві або цей «відбір» нав'язується членам цього суспільства? Тож виникає проблема маніпулювання суспільною свідомістю в Мережі.

У ситуації становлення мережевого суспільства влада змушена змінюватися, пристосовуючись до цього суспільства і одночасно перетворюючи його. Часто говорять про проактивну позицію влади, припускаючи, що вона, не чекаючи запитів громадян, діє на випередження, задовольняючи ці запити. У зв'язку з цим виникає ситуація, коли публічний орган реагує на конкретний запит, не вирішуючи проблему в цілому. І все це в мережі може відбуватися досить швидко.

Поряд з поняттям мережевого суспільства існує поняття мережевого управління, яке здійснюється «мережевою державою». Можна виділити два основних підходи до трактування цього явища.

Перший підхід ґрунтується на тому, що мережева держава в своєму функціонуванні децентралізована, вертикаль влади в ній відсутня або явно не виражена, а сама держава будується як мережева модель. Таке мережеве управління засноване на горизонтальних зв'язках. М. Кастельс наділяє мережеву державу такими ознаками:

- поділ відповідальності на різних рівнях влади»;
- мобільність адміністративних процедур»;
- велика різноманітність просторово-часових відносин між владою і громадянами (Castells, 2009, p. 84).

Основою сили такого мережевого стану є потужність її мереж, а саме: їх параметри, доступність, готовність населення до роботи в мережах і т. д. Стан мережі передбачає також наявність бюрократії, здатної застосовувати технологію «мережевих рішень», включаючи систему незалежних суб'єктів публічного управління, взаємодіючих між собою з метою вироблення єдиного оптимального рішення (Koliba, Meek, & Zia 2011, p. 49].

Громадянське суспільство і громадські структури в мережевій державі однаково залучені до прийняття управлінських рішень. Більш того, центр управлінських рішень може бути переміщений в Мережу. Якщо виходити з сервісної концепції держави, то структури публічної влади та інститути громадянського суспільства, що володіють необхідними компетенціями, конкурують між собою за право надавати публічні послуги. Держава самоусувається від надання послуг, які громадянське суспільство може ефективно надавати. Тож, основними принципами побудови мережевої держави є децентралізація публічної влади та розвиток горизонтальних зв'язків, мінімізація функцій держави, компетенційний принцип управління.

Втім, навіть при тому, що мережева держава характеризується переважанням горизонтальних зв'язків, це не означає припинення дії

вертикальних ієрархічних структур. Вертикальні зв'язки не можуть зникнути, тому що, в іншому випадку, зникнуть ознаки держави як такої. Однак змінюється система владних відносин, в основі якої лежить повсюдне залучення горизонтальної взаємодії. При цьому проявляються й інші форми владних відносин (домінування) з новими акторами, до яких М. Кастельс відносить мережевих акторів, що представляють «мережеву творчу владу». На його думку, це програмісти і так звані «комутатори», які керують роботою Мереж (Castells, 2009, р. 93). Іншими словами, існуюча традиційна держава нікуди не зникає. Вона освоює Мережу і прагне керувати нею. Але конкретні механізми і конфігурації такого управління багато в чому залежать від розвитку і особливостей самого мережевого суспільства.

Існує точка зору, що побудова мережевого стану можлива тільки в тому випадку, якщо для цього створені певні умови. Перш за все, необхідно мати «цифрову бюрократію» та цифрове громадянське суспільство. Прихильники цього підходу вважають, що спроби створити інституційні форми, що відповідають критеріям мережевої держави, без належних передумов призведуть лише до руйнування державності» (Provan, & Kenis, 2007, р.49).

Таких передумов в Україні ще не має, а війна створює додаткові труднощі в цьому процесі. Водночас ліберальна модель мережевої держави може бути адаптована до українських реалій у процесі євроінтеграції та взаємодії з «колективним» Заходом. Держава, як і будь-яке соціальне явище, знаходиться не в статиці, а передбачає динамічний розвиток відповідно до змін, які відбуваються в навколишньому світі. Можна констатувати, що вектор цих змін в Україні спрямований на поступове формування мережевого суспільства.

Поряд з описаним підходом до інтерпретації стану мережевого суспільства можливий і ще один підхід, який ототожнює стан мережі зі станом цифрового розвитку країни або її території. Втім, слід уникнути перебільшення ролі ЦТ. В мережевого управління суспільством акцент робиться не стільки на використанні цифрових технологій, скільки на організаційній специфіці управління мережею. Феномени «мережевого стану» і «цифрового стану» дуже

близькі, але не однакові. Стан мережі формується на основі ЦТ, але не обмежується ними. Треба враховувати наслідки їх застосування для публічної влади і громадянського суспільства.

Цифрову державу можна розглядати в рамках більш широкого феномена цифрового врядування, тобто реалізацію влади через цифрову комунікацію. При цьому цифрове врядування може бути спрямоване як на побудову моделі держави з домінуванням горизонтальних зв'язків (включаючи передачу низки публічних функцій саморегульованим організаціям громадянського суспільства – Європа), так і моделі з домінуванням вертикальних зв'язків (більш того, цифровізація може посилити вертикаль влади, як це відбувається в Китаї).

Є й інший підхід, який, на нашу думку, можна вважати найбільш адекватним. Побудову цифрового врядування можна розглядати як закономірний крок до формування мережевого суспільства і мережевої влади, яка за мету забезпечення інтерактивної участі громадян та прозорості прийнятих рішень, а також для покращення відносин та побудови постійного діалогу між громадянами і владою, а її побудова тотожна формуванню нової моделі прямої демократії – цифрової демократії.

За своїм функціональним призначенням цифрову державу можна розглядати з точки зору засобу комунікації суспільства і влади; моделі публічної діяльності в контексті модернізації публічного апарату; підтримка економічної, правової, політичної, адміністративної та громадянської єдності країни; можливий альтернативний спосіб надання публічних послуг у цифровому форматі; системи цифрового управління апаратом публічної влади, яке здійснюється за допомогою мережевого управління.

Самі по собі ЦТ не роблять державу ні демократичнішою, ні «прозорішою». Ці технології також можуть активно впроваджуватися при жорсткій авторитарній владі (як, наприклад, відбувається в РФ). А прозорість системи публічного управління, її дебіюрократизація, зменшення корупції, керованість не досягаються простим підключенням до інтернету.

Незважаючи на вжиті державою заходи, проблеми взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади в цифровій реальності залишаються:

- впровадження ЦТ не йде пліч-о-пліч з розвитком цифрової демократії - офіційно прийняті заходи щодо розвитку цієї демократії носять багато в чому декларативний характер і реалізуються формально;

- акцент у цифровій державі робиться на наданні адміністративних послуг, а не на розвитку цифрової демократії;

- відсутня системна взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства, не створені ефективні механізми такої взаємодії, а існуючі в багатьох випадках не є ефективними.

Висновки до розділу 1.

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад мережевого управління в цифровому врядуванні дозволило сформулювати цілісне наукове бачення сучасної трансформації системи публічного управління під впливом цифровізації суспільства, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та поширення мережових форм взаємодії. Аналіз сучасних наукових підходів, концепцій цифрового врядування, теорій мережевого управління та міжнародного досвіду засвідчив, що цифровізація є не лише технологічним процесом модернізації діяльності органів влади, а комплексною інституційною трансформацією всієї системи публічного управління, яка змінює принципи організації влади, механізми взаємодії між державою та суспільством, характер прийняття управлінських рішень і роль громадян у процесах вироблення та реалізації державної політики.

Встановлено, що сучасне цифрове врядування є закономірним етапом еволюції концепцій державного управління, який поєднує принципи належного врядування, відкритого уряду, електронного урядування та цифрової держави. Його характерною особливістю є використання цифрових технологій не лише як інструменту автоматизації адміністративних процедур, а як базового елементу побудови нової моделі публічного управління, що ґрунтується на відкритості, прозорості, підзвітності, цифровій взаємодії та широкому залученні громадянського суспільства до управлінських процесів.

У процесі дослідження доведено, що мережеве управління є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку сучасного публічного управління. Його сутність полягає у переході від традиційної адміністративно-ієрархічної моделі до системи горизонтальної взаємодії, у якій органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, бізнес, експертне середовище та міжнародні інституції виступають рівноправними учасниками вироблення й реалізації публічної політики. Саме мережева взаємодія забезпечує можливість ефективної координації діяльності великої кількості

суб'єктів, швидкого обміну інформацією, використання колективних знань та підвищення якості управлінських рішень.

Обґрунтовано, що концепцію цифрового мережевого управління доцільно розглядати не як суто технологічний або технократичний проєкт, спрямований виключно на цифровізацію діяльності органів влади, а як сучасну модель демократичного розвитку держави, орієнтовану на подальше утвердження принципів верховенства права, відкритості, прозорості, підзвітності та широкої участі громадян у процесах публічного управління. Цифрові технології у такій моделі виконують не самодостатню функцію, а виступають інструментом реалізації фундаментальних демократичних принципів, забезпечуючи якісно новий рівень взаємодії між державою та суспільством.

У результаті аналізу еволюції наукових підходів до розуміння мережевого управління встановлено, що сучасні управлінські мережі характеризуються високим рівнем адаптивності, самоорганізації, горизонтальної координації та гнучкості. На відміну від класичних бюрократичних моделей, вони функціонують на основі партнерських відносин, спільної відповідальності учасників, відкритого інформаційного обміну та цифрових комунікацій. Це дозволяє більш ефективно реагувати на складні суспільні виклики, забезпечувати міжсекторальну взаємодію та формувати комплексні механізми вироблення управлінських рішень.

Важливим результатом дослідження стало уточнення місця цифрових технологій у розвитку мережевого врядування. Доведено, що цифровізацію державного управління не можна зводити виключно до електронного надання адміністративних чи муніципальних послуг. Електронні сервіси є лише одним із компонентів сучасного цифрового врядування. Значно важливішим напрямом виступає створення єдиного цифрового середовища взаємодії, у якому органи влади, громадяни, бізнес та інститути громадянського суспільства беруть участь у спільному формуванні, реалізації та оцінюванні державної політики. Саме такий підхід забезпечує перехід від цифровізації окремих

адміністративних процедур до формування цифрової екосистеми публічного управління.

У роботі обґрунтовано доцільність використання комплексного методологічного підходу до дослідження мережевого управління, який поєднує системний, структурно-функціональний, інституційний, мережевий, комунікативний та міждисциплінарний підходи. Такий підхід дозволив розглядати мережеве управління як відкриту багаторівневу систему, що постійно змінюється під впливом розвитку цифрових технологій, соціально-економічних трансформацій та інституційних реформ.

Встановлено, що оцінювання ефективності мережевого публічного управління не може обмежуватися традиційними показниками результативності діяльності органів влади. До системи оцінювання доцільно включати індикатори розвитку цифрової взаємодії між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства, рівень цифрової участі громадян, інтенсивність горизонтальних комунікацій, відкритість державних даних, ефективність функціонування цифрових платформ, ступінь інтегрованості інформаційних систем та рівень цифрової довіри між учасниками мережевого управління. Саме ці показники найбільш повно характеризують якість функціонування сучасної системи цифрового врядування.

Дослідження показало, що цифрові технології відкривають принципово нові можливості для розвитку мережевого управління, заснованого на принципах демократичного врядування, відкритості та партнерства. Разом із тим їх ефективне використання залежить не лише від рівня технологічного розвитку держави, а й від наявності відповідної нормативно-правової бази, політичної підтримки цифрових реформ, інституційної спроможності органів влади, розвитку цифрових компетентностей державних службовців і громадян, а також готовності суспільства до використання нових моделей цифрової взаємодії. Отже, успішне впровадження мережевого управління потребує

одночасного розвитку технологічної, організаційної, правової та кадрової складових цифрової трансформації.

Особливого значення результати дослідження набувають для України, де цифрова трансформація державного управління поєднується з процесами децентралізації, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. Встановлено, що із розвитком цифрових сервісів, удосконаленням державних інформаційних систем, підвищенням рівня цифрової грамотності населення та державних службовців горизонтальні зв'язки між суб'єктами публічного управління набувають дедалі більшого значення. Це створює передумови для формування сучасної мережевої моделі управління, здатної забезпечити ефективну координацію діяльності держави, територіальних громад, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Таким чином, результати першого розділу підтверджують, що подальший розвиток публічного управління безпосередньо пов'язаний із переходом до мережевої моделі цифрового врядування, у якій цифрові технології виступають інструментом реалізації демократичних принципів управління, а мережева взаємодія стає основою вироблення та реалізації сучасної публічної політики. Саме така концепція створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів цифрової трансформації публічного управління, аналізу світових тенденцій розвитку мережевого врядування, визначення ролі мережевих спільнот, цифрових платформ, штучного інтелекту та інших інноваційних технологій у формуванні сучасної моделі цифрової держави, що становить предмет наступних розділів дисертаційного дослідження.

РОЗДІЛ 2.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Глобальне громадянське суспільство в умовах цифрової трансформації.

Насьогодні в Україні однією з актуальних проблем є цифрова трансформація публічного управління та вплив на цей процес глобалізації та глобального громадянського суспільства (Квітка, 2021). Повномасштабна військова агресія з боку РФ, загострення взаємовідносин між найбільш впливовими державами на глобальному рівні стало однією з причин загострення соціально-економічної і політичної кризи в країні, що в кінцевому рахунку зробило більш актуальним та необхідним діяльність в Україні інституцій глобального громадянського суспільства. Їх діяльність регламентується державою, проте "поле" роботи вийшло далеко за межі офіційних структур і стало одним з чинників формування і підтримки організацій громадянського суспільства в Україні. Зауважимо, що подібні процеси відбуваються у всіх країнах, що трансформуються. Тут громадянське суспільство не тільки формується в умовах жорсткого переходу до ринкової економіки, але й "привноситься ззовні", а не дозріває в умовах тривалого природного формування громадянських цінностей. Між тим, в умовах війни в Україні значно зросла громадська активність, значно більша частина населення долучається до традицій і практики громадянського суспільства переймаючи і засвоюючи міжнародний досвід глобального громадянського суспільства, в тому числі і з урахуванням новітніх процесів цифрової трансформації суспільства.

Глобальне громадянське суспільство є предметом численних досліджень, публікацій, конференцій і спеціальних доповідей як на Заході так і в Україні.

Серед західних авторів проблеми сутності та питання функціонування глобального громадянського суспільства досліджені роботах У. Бека (2001), Е. Гідденса (2011), Дж. Кіна (2001), Дж. Розенау та Е. Чемпіль (1992) та багатьох інших. В їх роботах досліджуються різні аспекти взаємозалежності і взаємодії (протидії) глобального громадянського суспільства з державами і міждержавними об'єднаннями. При цьому, ця тема є невід'ємною від загального дослідження проблем глобалістики та цифрової трансформації світу.

Серед українських вчених тематика дослідження глобального громадянського суспільства виникла дещо пізніше але на сьогодні вже можна говорити про оригінальність та особливість багатьох робіт. З авторів таких досліджень можна виділити В. Бебіка (2006), В. Буряка (2012), А. Карася (2003), А. Шаповалову (2009), Р. Войтовича (2005), С. Квітку (2014; 2017) та інших. Відзначимо, що в роботах українських науковців в першу чергу розглядаються роль та значення різних неурядових організацій, які уявляються як носії ідеї громадянського суспільства. З огляду на цю позицію частіше досліджується еволюція поглядів на сутність громадянського суспільства, аналізуються історичні та національні модифікації, розглядаються тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні.

Аналіз сутності глобального громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації, зустрічається не так часто, але все ж таки присутній у науковій площині в Україні. В цих роботах глобальне громадянське суспільство розглядається у контексті еволюція поглядів на сутність громадянського суспільства взагалі, аналізуються його історичні та національні модифікації у світі (Співак, 2010; Шайгородський, 2013; Шепелєв, 2013).

Незважаючи на велику кількість наукових робіт щодо глобального громадянського суспільства, слід відзначити, що в них цей феномен розглядається переважно з позицій політології, правознавства або міжнародних відносин. Маємо констатувати недостатню вивченість глобального громадянського суспільства з точки зору науки публічного управління. Між тим саме з цієї позиції можна побачити, що в Україні спостерігається затримка

із формуванням національного громадянського суспільства, відставання від світових та східноєвропейських тенденцій. При цьому, одним з важливих факторів такої затримки є відставання у процесі цифрової трансформації публічного управління. Ця затримка призводить до постійних загострень у сфері комунікації влади та суспільства, що, у свою чергу, впливає на роль та місце організацій, які по аналогії з подібними зарубіжними структурами, можна віднести до громадянського суспільства. Між тим діяльність цих організацій іноді виглядає як деструктивна по відношенню до держави і пов'язана саме з європейськими тенденціями активного перетворювального впливу глобального громадянського суспільства на розвиток національного громадянського суспільства.

Глобальне громадянське суспільство походить з 2 феноменів, що виникли у 20-ому ст. - громадянського суспільства та глобалізації. У 21 ст. до цього додалась цифрова трансформація, яка впливає на зміни у всіх сферах діяльності людства.

Громадянське суспільство у власному значенні виступає зворотною стороною правової держави. Більш того, вони не існують одне без одного. Громадянське суспільство являє собою різноманіття не опосередкованих державою та сім'єю взаємовідносин вільних і рівноправних індивідів в умовах ринку і демократичної правової державності. Це сфера вільної гри приватних інтересів і індивідуалізму. Воно є продуктом буржуазної епохи і формується переважно знизу, спонтанно, як результат розкріпачення індивідів, їх перетворення з підданих держави у вільних громадян-власників, що володіють почуттям особистої гідності і готові взяти на себе відповідальність за подальший розвиток своєї громади або країни. У глобальному плані такі люди вболівають вже за долю своїх континентів і навіть всієї планети. Цифрова трансформація суспільства, або перехід від інформаційного до цифрового суспільства, значно впливають на сутність та практику діяльності глобального громадянського суспільства і його проявів на рівні країн і регіонів.

Громадянське суспільство має складну структуру, включає господарські, сімейно-родинні, етнічні, релігійні, правові відносини, мораль, а також неопосередковані державою відносини між індивідами як первинними суб'єктами суспільного життя, групами інтересів, рухами громадянських ініціатив і т. п. В громадянському суспільстві, на відміну від державних структур, переважають не вертикальні, а горизонтальні зв'язки - відношення конкуренції і солідарності між юридично вільними і рівноправними партнерами.

В сучасних умовах цифрової трансформації, поділ соціальної системи на громадянське суспільство і державу не тільки не втратив своєї актуальності, а й служить дієвим механізмом для своєчасного виявлення і запобігання етатистських і тоталітарних тенденцій, забезпеченню суверенітету народу по відношенню до влади.

Зауважимо, що для посткомуністичних країн формування громадянського суспільства являє собою необхідну умову переходу до ринкової економіки і правової державності. При цьому, спроби в короткий термін, ще до реального виникнення громадянського суспільства, ввести принципи правової державності не стають успішними і можуть спричиняти суспільні конфлікти в соціальній, економічній, етнічній площині .

Світовий досвід показує, що держава є одним з організаторів процесу формування громадянського суспільства. У цьому сенсі можна виділити що найменше 2 функції держави. Первісна і найголовніша функція – це законодавче забезпечення процесу формування громадянського суспільства, то б то створення нормативної бази для всебічної підтримки громадянської ініціативи та діяльності. Друга, не менш важлива функція держави в побудові громадянського суспільства – це забезпечення власної доступності й готовності йти на діалог з представниками інституцій громадянського суспільства, забезпечення надійного зворотного зв'язку і доступної прозорості дій.

Природньо виникає питання про роль публічного управління у формуванні глобального громадянського суспільства. Наприклад В. Бебік

(2006) визначаючи глобальне громадянське суспільство ставить його у відношення з "новостворюваною глобальною державою" яка начебто регламентує і, водночас, гарантує діяльність міжнародних неурядових організацій на глобальному рівні. Таку глобальну державу можна уявити скоріше як теоретичну конструкцію, але в умовах цифровізації неможна обійти увагою те, що міжнародні неурядові організації (МНО), а також транснаціональні неофіційні структури і громадські рухи стали одними з основних постачальників елементів нової глобальної архітектури. Їх роль постійно зростає, оскільки вони здатні здійснювати «правління без уряду» - тобто виконувати діяльність, яка зазвичай покладається на держави та міждержавні об'єднання. Іноді формула «правління без уряду» асоціюється з ідеєю скасування всякої державності і заміні її комунітарними зв'язками і місцевим самоврядуванням (Rosenau, & Czempiel, 1992).

Основою для зміни ролі організацій громадянського суспільства та виходу їх на глобальний рівень стало значне збільшення кількості МНО на початку 21 століття з початком активного впровадження цифрових технологій у всі сфери життя людства. Такі організації виявилися досить ефективними у формуванні глобального порядку денного, мобілізації міжнародної громадської думки, окремих міжнародних груп інтересів, які намагаються впливати на різні національні уряди та міжнародні урядові організації, спонукаючи їх удосконалювати свою діяльність і, паралельно, виступаючи важливою противагою лобістам цифрових ТНК.

Важлива роль МНО проявляється і у виробленні транснаціональних цінностей і норм за допомогою міжнародних моральних діалогів у цифровому комунікаційному середовищі. Ці норми, отримали назву «м'які закони». Вони не тільки сприяють глобальному нормативного синтезу, але й формують моральні засади, спираючись на які представники різних народів здатні домовлятися (McKinney, & Schoch, 2003). Іноді відмінності між транснаціональними нормами і міжнародним правом досить розпливчасті. Однак моральні норми є частиною глобального громадянського суспільства, а

закони є інструментом держави навіть у тому випадку, коли вони, в кінцевому рахунку, являють собою форму інституалізації моральних норм. В даний час чітко проявляється вплив інституцій громадянського суспільства - транснаціональних груп підтримки і громадських рухів - як на вироблення морально-правових норм, так і на проблеми залучення до них уваги громадськості (Етционі, 2004).

Як приклад успішності таких дій інституцій глобального громадянського суспільства, можна згадати ситуацію, коли МНО об'єдналися, вимагаючи від Світового банку, МВФ і країн «великої сімки» списати заборгованість слаборозвинених країн. МНО наполягали на необхідності прощення боргів до настання нового тисячоліття. Найбільш активно така діяльність проводилась у Швеції, Данії та Великобританії, уряди яких, у свою чергу, першими поставили цю проблему на міжнародних зустрічах. Як результат, було здійснено списання боргу 26 країн, зокрема – за американськими кредитами майже на півмільярда доларів.

Не випадково в означених вище країнах інституції глобального громадянського суспільства активно виступають за світовий екологічний порядок денний - проти потепління клімату, зменшення викидів СО тощо. На більшість держав Європи та ЄС це має значний вплив і призвело до прийняття відповідних рішень.

Не можна віднести всі досягнення на рахунок МНО, але також не можна не відзначити що саме вони вплинули на рішення урядів та міжнародних урядових організацій зайнятися глобальними проблемами. МНО, які з впевненістю можна віднести до організацій глобального громадянського суспільства, дійсно домагаються вирішення багатьох проблем або, як мінімум, вносять значний вклад в їх рішення (Barber, 2000).

Активізації глобальних груп громадянського суспільства сприяв і цілий ряд конкретних умов. Ряд міжнародних державних організацій підтримали включення представників громадянського суспільства до процесу прийняття рішень на міжнародному рівні. Наприклад, саміт ООН в області прав людини в

1992 році в Ріо-де-Жанейро надав кошти для раніше розсіяних груп для зустрічей і створення спільних платформ і мереж. Європейський союз дотримується аналогічного підходу, об'єднуючи різні організації глобального громадянського суспільства в рамках своїх механізмів управління.

У глобалізованому цифровому світі вихід інтересів господарських суб'єктів за національні рамки і зростаюча світова взаємозалежність супроводжуються становленням нових джерел зовнішньополітичної ініціативи – міжнародних неурядових організацій, приватних корпорацій і індивідів, які діють поряд з національними державами і міждержавними утвореннями. Їхні інтереси можуть не збігатися або вступати в протиріччя з національно-державними інтересами, як їх трактують національні політичні сили, політичні діячі, а також бюрократичні та аналітичні структури, що їх підтримують.

Поява нових, недержавних суб'єктів міжнародного життя кидає нові виклики світовій спільноті, вимагаючи створення глобальної політико-правової інфраструктури, яка дозволить враховувати міжнародні інтереси неурядових організацій, корпорацій і окремих людей, які можуть співпадати або не співпадати з інтересами держав. З іншого боку, в умовах цифрового комунікаційного середовища, поява нових акторів міжнародних відносин дозволяє приватним особам, не пов'язаним з урядами і політичними партіями, висловлювати своє ставлення до стану міжнародної безпеки та світових проблем, формулювати власні зовнішньополітичні інтереси. Саме стурбованість окремих людей долею світу відкриває можливість проводити міжнародні неурядові обговорення багатьох гострих світових проблем, готуючи тим самим наступні міждержавні рішення. Все це примушує уряди бути більш прозорими у зовнішній та зовнішньоекономічній політиці, ширше залучати громадян та корпорації до участі в її розробці та обговоренні (Global Civil Society, 2022).

В рамках ідеї «глобального управління без глобального уряду» була запропонована цифрова мережева модель управління процесом глобалізації. В її рамках держави активно взаємодіють з різними міжнародними,

національними та субнаціональними інститутами, які представляють, в тому числі і приватний бізнес, і неурядові організації. Надзвичайно важливим є також конструктивний діалог з представниками академічного середовища, аналітичними та дослідницькими центрами, засобами масової комунікації, профспілками. При цьому конкретна конфігурація «мережі», розподіл обов'язків між її учасниками кожного разу змінюється та пристосовується до вирішення тих чи інших завдань, що стоять перед світовим співтовариством. Ніякої апріорі встановленої ієрархії не може існувати. Це дозволяє збільшити координацію діяльності різних суб'єктів регулювання, які об'єктивно залучені в цей процес. Одночасно створюються «страхові» клапани, які дозволять у гострих випадках знижувати політичний і соціальний тиск. Таким чином в умовах цифрової трансформації на певну перспективу зберігається механізм, сумісний із збереженням національних держав як основної форми політичного устрою (Donahue, 2000).

Важливо відзначити, що управління на глобальному рівні у цифровому світі стає прийнятним лише в тому випадку, якщо воно не замінює собою управління, здійснюване національною державою, і якщо його вторгнення в автономію держав і міждержавних утворень є обґрунтованим з точки зору оптимальних спільних результатів.

Між тим, існує інша "сторона медалі" діяльності інституцій глобального громадянського суспільства. Стосується вона, як не дивно, дефіциту демократичного контролю в роботі МНО, що виявляється у відсутності реальної можливості домогтися, щоб вони стали підзвітними національним громадянським інституціям (Keohane, 1998). З цього приводу, відомий американський політичний аналітик Ф. Закирия, говорячи про воцаріння «нелиберальной демократії», зауважив, що Вудро Вільсон ввів Америки у 20 ст. під гаслом зробити світ безпечним для демократії. По мірі входження в наступне століття постало завдання зробити демократію безпечною для світу (Zakaria, 2003).

Інтерпретуючи цю максиму, німецький політолог Ф. Нушеер звернув увагу на суперечність між «глобальним управлінням» і «наддержавним управлінням» (Nuscheier, 1998). Природньо, що говорячи про останнє на думку спадає роль США у сучасному світі. За останні десятиліття, після розпаду СРСР, США стали «номером один» у світовій політиці і тепер вони сповнені рішучості зберегти за собою це місце. Визначення "міжнародний" і "транснаціональний" стали останнім часом означати "американізований" (Sassen, 1996). Феномен, коли за видимою оку грою економічної стихії проглядають дії політичних сил, не менш відомий, ніж феномен впливу на політику «невидимої руки ринку». К. Поланьї, ще у середині 20 століття, показав, як провідні країни для встановлення ринкових правил гри використовували військову і поліцейську силу (Polanyi, 1957). У 21 столітті ця практика набула ще більшого розповсюдження.

Відсутність механізмів саморегулювання в глобальній системі, яка саме покликана гарантувати безпеку розвитку цивілізації, змушує світову громадськість визнати як деякі загрозливі фактори людської діяльності взагалі, так і діяльність окремих держав, що провадять агресивну міжнародну політику яка призводить до дестабілізації глобальної системи. Агресія Росії проти України тому наочний приклад. В такій ситуації глобальне громадянське суспільство набуває особливого значення і його завданням є не просто декларування, а й досягнення реального здійснення прав і свобод людини, створення передумов громадянського компромісу і підстав світоглядного плюралізму.

З огляду на процес цифрової трансформації уявляється необхідним повернутися до самого поняття «глобальне громадянське суспільство». Іноді воно використовується для позначення світової суспільної структури, яка породжується МНО и організовує свою діяльність на основі транснаціональних соціальних норм, у протилежність всесвітній державі (або уряду), який спирається на закони. Це досить вузький підхід до такого різнопланового явища як глобальне громадянське суспільство.

Відомий та авторитетний фахівець з цього питання Е. Гідденс (2011), і багато інших західних дослідників, дотримуються більш широкого погляду і вважають, що глобальне громадянське суспільство – це широка публічна сфера громадянської активності, розташована між ринком, з одного боку, і державними і наддержавними утвореннями, з іншого.

За визначенням Д. Кіна, глобальне громадянське суспільство – це широкий, взаємозалежний і багаторівневий соціальний простір, в якому взаємодіють багато тисяч самостійних неурядових інституцій та способів життя. На його думку, це щось на зразок біосфери, яка, будучи відкритою і поліархичною, проявляє активність по горизонталі і вертикалі, вступає в конфлікти і компроміси, втягуючи у свою орбіту безліч організацій, громадських і комерційних ініціатив, коаліцій, соціальних рухів, мовних спільнот і культурних ідентичностей. При цьому, вони мають, щонайменше, одну спільну рису: через величезні географічні простори і часові бар'єри свідомо організують себе і свою соціальну активність, свій бізнес і свою політику, виходять за рамки національних кордонів, обмежуючись при цьому мінімумом насильства і демонструючи максимальну повагу до принципів цивілізованого розподілу влади і відповідальності між різними образами життя. Цінність цього визначення полягає, насамперед, в тому, що воно акцентує увагу на двох ключових моментах, характерних для глобального громадянського суспільства в умовах цифрового суспільства. По-перше, це його роль як цивілізаційного ядра всередині глобального економічного і політичного простору, що постійно розширюється. Це накладає все більш істотний відбиток на характер самого світового співтовариства. Другим моментом є відносини глобального громадянського суспільства з ТНК, які, автор характеризує як "протиричиве партнерство"(Кін, 2001).

Напроти, Е. Гідденс (2011) виключає бізнес і ТНК із числа інституцій глобального громадянського суспільства. Разом з тим він вважає, що на них можливо впливати ззовні. Більш того, саме в тому, щоб чинити такий вплив, він бачить основну місію глобального громадянського суспільства. Від успіху цієї

місії буде залежати весь подальший хід глобалізації. Однак це зовсім не означає, що такий успіх гарантований заздалегідь. Тут швидше питання, на яке ще належить знайти відповідь. Громадянське суспільство є фундаментальним фактором, що обмежує владу і ринку, і уряду. Ні ринкова економіка, ні демократична держава не можуть ефективно функціонувати без цивілізуючого впливу складових елементів громадянського суспільства. Якщо на національному рівні такий вплив громадянського суспільства на державу та бізнес проявляється у повній мірі, то прояв його "урівноважуючої ролі" на глобальному рівні ще залишається питанням.

Розповсюджена точка зору про можливість цивілізуючого впливу глобального громадянського суспільства на поведінку та принципи діяльності цифрових ТНК. Тим самим звертається увага на те, що є багато ТНК, керівництво яких приймає концепцію соціальної відповідальності бізнесу, а також корпоративного громадянства та відповідним чином будує свої відносини з персоналом, акціонерами, місцевими громадами, споживачами та іншими особами та організаціями, в тій чи іншій мірі причетними до їх діяльності. Тут доречно навести приклад придбання І. Маском цифрової платформи «Twitter» і зміна її діяльності у бік прозорості і реальної демократичності.

Втім, у світі визнано, що формування глобального економічного суспільства випереджає формування глобального громадянського суспільства. Останнє, в решті решт, повинно зіграти роль цивілізуючого ядра всередині глобального економічного, соціального і політичного простору. То б то глобальний бізнес для глобального громадянського суспільства не є зовнішнім середовищем а, навпаки, є спорідненим фактором впливу на держави та наддержавні утворення. Однак важливо, щоб бізнес дотримувався тих же правил поведінки і тих же принципів поділу влади і відповідальності, якими керуються і всі інші учасники широкої сфери глобальної громадянської активності. В умовах цифрової трансформації тільки глобальне громадянське суспільство зможе «цивілізувати» глобальний бізнес в тій мірі, в якій

традиційне національне громадянське суспільство це робить з національним бізнесом, і зможе перевести його від неоліберальної до соціально-відповідальної моделі поведінки. Те, наскільки, ефективною виявиться тенденція до соціально відповідальної поведінки цифрових ТНК, і чи здатні вони будуть змінити пріоритети, якими керуються, буде залежати і від спроможності глобального громадянського суспільства до подальшої експансії, до кількісних та якісних змін у новому цифровому світі.

Кількість глобальних неурядових організацій постійно зростає. У 1990 році їх було близько 31 тис., у 2000 понад 37 тис. За останніми даними ООН 2022 року таких організацій вже понад 85 тис. (Global Civil Society, 2022).

Враховуючи цю тенденцію, можна стверджувати, що резерви зростання тут дуже великі. При цьому, якщо раніше основним об'єктом впливу громадських рухів і організацій була держава, то тепер це "почесне" місце зайняли ТНК і ті організації та структури, які встановлюють для ТНК правила гри, підтримуючи неоліберальний вектор глобалізації: МВФ, СОТ, різного роду саміти економічної і політичної еліти типу Давоського форуму, збори "великої сімки" або "двадцятки" і т. п. Керівники та активісти МНО прагнуть до того, щоб кожному офіційному саміту відповідав неофіційний, так як, на їхню думку, офіційні саміти являють собою тільки видиму частину того прихованого від громадськості і невідконтрольного демократичним силам механізму прийняття рішення, який діє на глобальному рівні і визначає вектор нинішньої цифрової глобалізації.

З початку 90-х 20 сторіччя практично кожен з відносно значущих офіційних самітів супроводжувався паралельним. Інтерес багатьох аналітиків до паралельних самітів пояснюється не лише їх роллю однієї з найважливіших інституцій глобального громадянського суспільства. Саме в паралельних самітах, що організовують МНО, можна побачити свого роду міст, здатний з'єднати «глобалізацію знизу» з «глобалізацією зверху» і тим самим покласти початок якісних зрушень як в самому характері глобалізації, так і в «глобальному управлінні».

Д. Кін (2001) свого часу запропонував поділити МНО на чотири основні категорії: «прихильники», «альтернативисти», «ізоляціоністи» і «реформатори». «Прихильники» приймають глобалізацію в її нинішньому, неоліберальному варіанті, «ізоляціоністи» і «альтернативисти» виступають з прямо протилежних позицій, відкидаючи саму капіталістичну основу, на якій та розвивається. «Реформісти» дистанціюються від крайніх точок зору як «антикапіталістів», так і «прихильників глобалізації». На його думку «реформісти» бачать своє завдання в тому, щоб надати процесам глобалізації більш цивілізований характер і, зберігаючи переваги капіталістичної моделі суспільного устрою, домагатися усунення або пом'якшення її ексцесів на шляху структурних реформ і перерозподілу благ, що створюються суб'єктами світового ринку. Погоджуючись з такою класифікацією все ж слід зазначити, що запропоновані інституціями глобального громадянського суспільства заходи, націлені на загальну мету – створити більш справедливий і гуманний світовий порядок, вирішити проблему керованості міжнародними економічними, соціальними і політичними процесами в інтересах переважної більшості людства.

Автори щорічника "Глобальне громадянське суспільство" відзначають, що натхненне глобальним характером проблем справедливості в ХХІ столітті, глобальне громадянське суспільство фокусується на тому, як актори громадянського суспільства в усьому світі розробляють, оскаржують і пропагують ідеї справедливості. На порядку денному глобалізації стоять стратегії по боротьбі з незліченним числом несправедливостей, з якими стикаються люди. Громадяни можуть претендувати на переваги національної держави, але все частіше групи, які взаємодіють у всьому світі, «колективізують» почуття несправедливості. Глобальне громадянське суспільство створює і розширює нові простори, щоб відновити справедливість як найвищого арбітра законів (Global Civil Society, 2022).

Надаючи першорядне значення взаємодії МНО з прихильниками «відповідальної і правової глобалізації» у політичних колах та еліті бізнесу,

деякі автори відзначають, що стратегія інтеграції, до якої схильні останні, вимагає цифрових форм акредитації організації їх форумів або ж більш радикальних нововведень у процес глобального управління, з тим, щоб глобальне громадянське суспільство мало свою думку і право голосу в глобальних механізмах прийняття рішень. Поки ж сформована в останні роки наднаціональна система прийняття рішень, тон у якій задають прихильники неоліберальної глобалізації, залишається, за деякими винятками, закритою і невідкритою для громадського контролю.

Ще одним з важливих аспектів діяльності інституцій глобального громадянського суспільства в умовах цифрової трансформації є їх фінансова та матеріальна спроможність. У цій сфері виявляється, що одними з основних спонсорів МНО виступають ТНК та транснаціональні фонди - Форда, Гейтса, Сороса та інших. Також у числі спонсорів виступає і такий видатний інститут міжнародних фінансів, як Світовий банк. У понад 50% фінансованих їм проектів беруть участь саме МНО (Anheier, Meghanad, Glasius, & Kaldor, 2011). Теж стосується в різній мірі й інших міжнародних фінансових інституцій.

Природньо, що головною метою, яку переслідують корпоративні та фінансові спонсори, є інтеграція МНО в систему інститутів, що проводять «глобалізацію зверху» за неоліберальним сценарієм. Також не викликає сумнівів, що така "підтримка" покликана пом'якшити радикалізм МНО та рухів на кшталт антиглобалістів та "екологістів", та ввести їх діяльність у "кероване русло".

З іншого боку, зростання числа організацій глобального громадянського суспільства та їх впливу, змушує ті ж ТНК та міжнародні фінансові кола пом'якшувати свої позиції і, де на словах, а де й на ділі сповідувати доктрини соціальної відповідальності бізнесу та корпоративного громадянства, а також встановлювати зв'язки і йти на різні, в тому числі і формалізовані, способи взаємодії з неурядовими організаціями, як на міжнародному так і на національному рівнях. Таким чином, «відповідальна і правова глобалізація» генерується не тільки зовні, але і всередині корпоративно-фінансового сектора.

Між тим слабо контрольовані державами цифрові ТНК, що діють, як правило, на основі недемократичних процедур, справедливо викликають занепокоєння глобального громадянського суспільства. Глобалізація соціального простору помітно знижує можливості національних держав впливати на ті чи інші тенденції і явища, особливо у сфері діяльності неурядових транснаціональних інститутів - як ТНК, так і МНО. Нинішня неоліберальна модель глобалізації поступово вибудовує на міжнародних просторах власну вельми специфічну владну конструкцію, яка обмежує можливості окремих держав і суспільств захищатися від гегемонії "нової універсальності" використовуючи звичні національні інститути та інструменти публічного управління.

В цьому плані вбачається обґрунтована точка зору У. Бека, який відзначає у процесі глобалізації наявність двох фрагментованих і нерівноважних але взаємодоповнюючих векторів розвитку - падіння ролі національних держав і піднесення впливу глобалізованого ринку. При цьому, дезінтегрованість світового суспільства він пояснює відсутністю загальних глобальних державних інститутів, а процес глобалізації уявляє, як створення мережі зв'язків, що самопідтримуються, та різних соціальних просторів, які народжуються багатовимірною тканиною взаємних переплетень і зобов'язань, що утворюються транснаціональними зв'язками.

Розвиток цифрового глобального капіталізму пов'язан з технологічними новаціями, які, у свою чергу, є цифровою технологічною базою і розвитку глобального громадянського суспільства. Можна навіть стверджувати, що чергова науково-технічна революція – цифрова – породила потужні можливості підвищення ролі як ТНК так і інституцій громадянського суспільства на шкоду національним державам. У цій ситуації соціальні права, як фактор справедливості поступово втрачають винятковий зв'язок з громадянством. Виникло нове поняття «економічне громадянство», яке полягає в тому, що його суб'єкти не держави, а інститути – фінансові ринки та фірми, яким у певний мірі підзвітні національні уряди. Національна політична ідентифікація

поступово поступається місцем транснаціональній економічній ідентифікації. Наприклад, бути службовцем «Дженерал електрик», «SONY», «Siemens» може бути більш престижно, ніж бути американцем, японцем або німцем. Ця тенденція стала помітною ще наприкінці 20-ого століття (Camilireri, 1998).

Зауважимо, що основні принципи Загальної декларації прав людини, яка є правовою основою глобального громадянського суспільства, не ратифікована всіма державами – учасниками глобальних процесів. Але, тим не менш, Декларація формально дає можливість резидентам, що не є громадянами, відстоювати свої права у цивільних інститутах країн проживання. А це вже великий крок назустріч всім громадянам майбутнього глобального цифрового простору. Подібна ситуація активно дискутувалась у зв'язку з Brexit і захистом інтересів громадян країн ЕС, що залишаться жити у Великій Британії.

Ще одним аспектом розвитку цифрового глобального громадянського суспільства стала інституалізація ним "множинності" демократій. Можна виокремити два вектори руху у цьому напрямку. Перший відноситься до структурних можливостей і меж демократизації, характерних для кожної з диференційованих сфер – політичної, економічної та соціальної. Другий стосується зростання плюралізму демократичних форм усередині кожної з цих сфер. Дійсно, у найбільш розвинених країнах, практика взаємодії урядів з об'єднаннями роботодавців та організаціями, що відстоюють інтереси найманих працівників, для спільного вирішення між ними спорів і колективних домовленостей, вказує на те, що громадськість, яка відстоює цінності громадянського суспільства, може бути сформована навіть всередині інститутів, які функціонують на основі системного управління. Поступово така тенденція переноситься і на глобальний рівень, формуючи новітні форми діяльності цифрового глобального громадянського суспільства.

2.2. Інтеграція України у світовий цифровий простір: механізми глобальної мережевої взаємодії.

Сучасний розвиток цифрового врядування дедалі більше виходить за межі національних систем державного управління та набуває ознак глобальної мережевої взаємодії (Allessie et al, 2019). Інтенсивний розвиток цифрових технологій, поширення електронних платформ, цифрових сервісів, штучного інтелекту, технологій великих даних та хмарних обчислень сприяють формуванню єдиного світового цифрового простору, у межах якого держави взаємодіють між собою не лише через традиційні дипломатичні механізми, а й шляхом інтеграції цифрових інфраструктур, гармонізації інформаційних систем, розвитку міждержавних цифрових платформ та формування спільних механізмів цифрового врядування. У таких умовах ефективність національного публічного управління дедалі більше залежить від рівня інтегрованості держави до глобальних цифрових мереж, здатності використовувати міжнародні цифрові стандарти та брати участь у формуванні сучасної архітектури цифрового врядування (OECD, 2020; United Nations, 2024)..

Світовий досвід свідчить, що цифрова трансформація поступово перетворюється із внутрішньодержавного процесу на складову глобальної політики розвитку. Провідні міжнародні організації – Організація Об'єднаних Націй, Організація економічного співробітництва та розвитку, Європейський Союз, Світовий банк, Всесвітній економічний форум – цифрового врядування, визначають принципи функціонування цифрових держав, розробляють моделі міждержавної взаємодії у цифровому середовищі та координують розвиток міжнародних цифрових екосистем. У результаті формується новий тип глобального мережевого управління, у якому держави одночасно виступають як незалежні суб'єкти публічної влади та як учасники міжнародних цифрових мереж, що функціонують на основі спільних правил, стандартів та цифрових платформ (United Nations, 2024; European Commission, 2024)

Для України питання інтеграції до світового цифрового простору набуває стратегічного значення. Європейська інтеграція, цифрова трансформація

державного управління, розвиток електронного урядування, модернізація державних інформаційних ресурсів, забезпечення кіберстійкості та післявоєнне відновлення обумовлюють необхідність активної участі держави у міжнародних цифрових процесах. Водночас інтеграція України до глобального цифрового середовища є не лише технологічним, але й інституційним процесом, що передбачає гармонізацію законодавства, впровадження міжнародних стандартів цифрового врядування та розвиток нових форм мережевої взаємодії між органами влади, міжнародними організаціями, бізнесом і громадянським суспільством (European Commission, 2024; OECD, 2020).

Стратегії інтеграції України у глобальні цифрові структури

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного цифрового врядування є інтеграція держав до міжнародних цифрових екосистем. Світова практика свідчить, що цифрова конкурентоспроможність держав дедалі більше визначається не лише рівнем розвитку власної цифрової інфраструктури, а й ступенем інтегрованості до глобальних мереж обміну даними, цифрових платформ, інформаційних сервісів та міжнародних цифрових стандартів.

Для України стратегічною основою такої інтеграції виступає курс на членство в Європейському Союзі. Угода про асоціацію між Україною та ЄС започаткувала масштабний процес гармонізації національного законодавства із європейським правом, який охоплює також сферу цифрової політики. Подальший розвиток співробітництва реалізується через участь України у програмі «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme), приєднання до європейських цифрових ініціатив, адаптацію положень Європейської рамки інтероперабельності (European Interoperability Framework), впровадження електронної ідентифікації відповідно до вимог eIDAS та розвиток спільного цифрового ринку (European Commission, 2024).

Важливим елементом інтеграційної стратегії є формування єдиної архітектури державних інформаційних систем. Україна активно впроваджує принципи інтероперабельності державних реєстрів, розвитку відкритих даних,

цифрової взаємодії державних органів та використання сучасних платформ електронної взаємодії. Це дозволяє забезпечити сумісність національних цифрових ресурсів із європейськими цифровими системами та створює основу для подальшої інтеграції до цифрового простору Європейського Союзу.

Особливе значення має розвиток цифрового суверенітету держави. На відміну від традиційного розуміння державного суверенітету, цифровий суверенітет передбачає спроможність держави самостійно формувати політику розвитку цифрової інфраструктури, забезпечувати захист критичних інформаційних ресурсів, здійснювати ефективне управління державними даними та брати участь у формуванні міжнародних правил цифрового врядування. У сучасних умовах саме поєднання відкритості міжнародній співпраці із забезпеченням цифрової безпеки стає визначальною умовою успішної інтеграції держави до глобального цифрового середовища.

Стратегія цифрової інтеграції України також передбачає активний розвиток цифрової дипломатії. Вона реалізується через участь у міжнародних цифрових форумах, міжурядових програмах, спільних проєктах цифрової трансформації, діяльності міжнародних організацій та цифрових партнерствах із провідними технологічними державами світу. Саме цифрова дипломатія дедалі більше стає одним із механізмів формування міжнародної довіри, обміну цифровими інноваціями та розвитку глобальних мережових механізмів публічного управління.

Гармонізація національних та міжнародних мережових механізмів управління. Інтеграція України до світового цифрового простору неможлива без гармонізації національної системи публічного управління з міжнародними принципами функціонування цифрових держав. Якщо на початкових етапах цифрової трансформації основним завданням було впровадження електронних послуг та автоматизація окремих адміністративних процедур, то сучасний етап характеризується необхідністю створення інтегрованої системи цифрового врядування, здатної функціонувати відповідно до міжнародних стандартів, забезпечувати транскордонну взаємодію інформаційних систем та

підтримувати високий рівень інтероперабельності державних цифрових ресурсів.

Провідну роль у формуванні сучасних стандартів цифрового врядування відіграє Європейський Союз, який протягом останніх років створив комплексну систему нормативно-правового регулювання цифрової сфери. До неї належать акти щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг (eIDAS), управління даними (Data Governance Act), відкритих даних (Open Data Directive), цифрових ринків (Digital Markets Act), цифрових послуг (Digital Services Act), кібербезпеки (NIS2 Directive), а також Європейська рамка інтероперабельності (European Interoperability Framework). У сукупності ці документи формують сучасну модель цифрового врядування, що базується на відкритості, сумісності, інформаційній безпеці, захисті персональних даних та цифровій довірі (European Commission, 2017)..

Для України адаптація зазначених підходів має не лише інтеграційне, але й стратегічне значення. Гармонізація національного законодавства із правом Європейського Союзу сприяє формуванню єдиного цифрового простору, забезпечує взаємне визнання електронної ідентифікації, розвиток електронного документообігу, інтеграцію державних реєстрів, створення сучасної системи цифрової взаємодії між державними органами та підвищує довіру міжнародних партнерів до української цифрової інфраструктури.

Одним із ключових принципів гармонізації виступає інтероперабельність державних інформаційних систем. У сучасному цифровому врядуванні інтероперабельність означає не лише технічну сумісність інформаційних ресурсів, а й узгодженість організаційних процедур, правових механізмів, моделей управління даними та цифрових сервісів. Саме тому Європейська рамка інтероперабельності визначає чотири взаємопов'язані рівні інтеграції: правовий, організаційний, семантичний та технічний. Для України реалізація цих принципів створює можливість переходу від ізольованих державних інформаційних систем до єдиної цифрової екосистеми публічного управління.

Важливою складовою гармонізації виступає розвиток єдиної системи управління державними даними. Світова практика переконливо демонструє, що ефективність цифрового врядування значною мірою визначається якістю управління інформаційними ресурсами. Саме дані стають основним стратегічним ресурсом сучасної держави, а їх інтеграція, відкритість, актуальність та достовірність визначають якість управлінських рішень. У цьому контексті Україна поступово переходить до моделі Data Governance, яка передбачає централізоване формування політики управління державними даними, використання єдиних стандартів обміну інформацією, розвиток відкритих даних та створення механізмів міжвідомчої цифрової взаємодії.

Не менш важливим напрямом гармонізації є розвиток цифрової ідентифікації. Визнання електронної ідентичності громадян, електронного підпису та цифрових довірчих послуг забезпечує можливість транскордонного використання цифрових сервісів, розвитку електронної комерції, взаємодії державних органів різних країн та функціонування цифрового єдиного ринку. Українська система електронної ідентифікації, інтегрована із застосунком «Дія», поступово наближається до європейських стандартів, що створює додаткові можливості для інтеграції громадян України до цифрового простору Європейського Союзу.

Особливого значення набуває гармонізація механізмів кібербезпеки. Інтеграція до міжнародних цифрових мереж одночасно розширює можливості цифрової взаємодії та підвищує ризики кіберзагроз. Саме тому сучасне цифрове врядування неможливе без впровадження комплексної системи кіберзахисту, розвитку національних центрів реагування на кіберінциденти, використання міжнародних стандартів інформаційної безпеки та активної співпраці із європейськими структурами кібербезпеки. В умовах триваючої збройної агресії проти України ця складова набуває не лише технологічного, а й стратегічного значення для забезпечення стійкості цифрової держави.

Гармонізація мережевих механізмів управління передбачає також розвиток єдиних підходів до цифрової участі громадян. Сучасні міжнародні

стандарти розглядають громадянина не лише як отримувача адміністративних послуг, а як активного учасника цифрового врядування. Це знаходить відображення у розвитку електронної демократії, цифрових консультацій, електронних петицій, громадського бюджету, цифрових платформ співтворення політики та інших механізмів мережевої взаємодії між державою і суспільством. Україна вже має значний практичний досвід використання окремих таких інструментів, однак їх подальший розвиток потребує інтеграції до загальноєвропейських підходів цифрової участі.

Суттєвим напрямом гармонізації виступає також впровадження єдиних підходів до використання технологій штучного інтелекту у публічному управлінні. Європейський Союз формує нормативну основу відповідального використання алгоритмічних систем, що базується на принципах прозорості, недискримінації, захисту прав людини, підзвітності алгоритмів та людського контролю за автоматизованими рішеннями. Для України адаптація цих принципів є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє забезпечити використання інтелектуальних цифрових систем відповідно до європейських демократичних стандартів.

Таким чином, гармонізація національних і міжнародних механізмів мережевого управління є комплексним багаторівневим процесом, який охоплює правову, організаційну, технологічну, інформаційну та інституційну складові цифрової трансформації. Її результатом має стати формування інтегрованої цифрової системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати як складова європейського та глобального цифрового простору, забезпечуючи відкритість, безпечність, інтероперабельність, цифрову довіру та високу ефективність управлінських процесів.

Участь України у транснаціональних мережевих проєктах цифрового врядування

Однією з визначальних тенденцій сучасного розвитку цифрового врядування є формування транснаціональних мереж співробітництва, у межах яких держави, міжнародні організації, наукові установи, органи місцевого

самоврядування, приватний сектор та інститути громадянського суспільства об'єднують ресурси для реалізації спільних цифрових проєктів. Такі мережі поступово перетворюються на важливий інструмент поширення інновацій, гармонізації цифрової політики, розвитку сучасних інформаційних технологій та забезпечення міжнародної взаємодії у сфері цифрового врядування. Для України участь у подібних мережевих проєктах є не лише складовою європейської інтеграції, але й важливим чинником модернізації системи публічного управління, підвищення її інституційної спроможності та впровадження найкращих світових практик цифрової трансформації.

Особливого значення набуває участь України у програмах Європейського Союзу, спрямованих на розвиток цифрової економіки та цифрового врядування. Після отримання статусу країни-кандидата на вступ до ЄС Україна значно активізувала інтеграцію до європейських цифрових ініціатив. Однією з найбільш масштабних є програма Digital Europe Programme, яка передбачає розвиток цифрових компетентностей, високопродуктивних обчислень, технологій штучного інтелекту, кібербезпеки, цифрових інноваційних хабів та сучасних цифрових державних сервісів. Участь у цій програмі відкриває можливість українським органам влади, науковим установам та підприємствам брати участь у реалізації спільних європейських проєктів, отримувати доступ до сучасних цифрових технологій та інтегруватися до єдиного цифрового простору Європейського Союзу.

Важливим напрямом міжнародної співпраці є інтеграція України до Європейської інфраструктури блокчейн-послуг (European Blockchain Services Infrastructure – EBSI). Ця ініціатива спрямована на створення спільної інфраструктури довірчих цифрових сервісів, що використовують технології розподілених реєстрів для забезпечення достовірності інформації, захисту цифрових документів, підтвердження електронної ідентичності та розвитку транскордонних адміністративних послуг. Для України участь у таких проєктах відкриває перспективи модернізації державних реєстрів, розвитку цифрової

довіри та інтеграції національної цифрової інфраструктури до загальноєвропейського цифрового середовища.

Не менш важливою є співпраця України зі Світовим банком, Організацією економічного співробітництва та розвитку, Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP), USAID, GIZ, EGAP, DESPRO, OECD SIGMA та іншими міжнародними організаціями, які протягом останніх років реалізують численні проєкти цифрової трансформації публічного сектору. У межах цих програм здійснюється експертна підтримка реформ цифрового врядування, удосконалюється законодавча база, впроваджуються сучасні механізми електронного урядування, розвиваються цифрові компетентності державних службовців та органів місцевого самоврядування, модернізуються інформаційні системи та цифрові сервіси.

Суттєву роль у розвитку транснаціональних мережевих проєктів відіграють також міжнародні професійні мережі, що забезпечують обмін досвідом між органами публічної влади різних держав. Участь українських фахівців у діяльності OECD Observatory of Public Sector Innovation, Open Government Partnership, GovTech Global Partnership, European Network of Public Administration, NIS Cooperation Group та інших професійних об'єднань сприяє поширенню сучасних управлінських практик, розвитку цифрових інновацій та формуванню єдиного професійного середовища публічного управління.

Водночас розвиток транснаціонального цифрового співробітництва вже виходить за межі традиційного міждержавного партнерства. Все більшого значення набувають горизонтальні мережі взаємодії між територіальними громадами, університетами, дослідницькими центрами, ІТ-компаніями, громадськими організаціями та міжнародними фондами. Саме такі мережі формують сучасні цифрові екосистеми, у яких створення та впровадження інновацій здійснюється на основі відкритого партнерства, колективного використання знань та спільної реалізації цифрових проєктів.

Особливістю сучасного етапу розвитку цифрового врядування є також активне залучення приватного сектору до реалізації міжнародних цифрових

проектів. Великі технологічні компанії дедалі частіше виступають стратегічними партнерами держав у розвитку цифрової інфраструктури, впровадженні хмарних технологій, систем кіберзахисту, цифрової ідентифікації, аналітики великих даних та інтелектуальних платформ підтримки управлінських рішень. Для України така співпраця набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення, коли модернізація цифрової інфраструктури потребує консолідації ресурсів держави, міжнародних партнерів та глобального технологічного бізнесу.

Таким чином, участь України у транснаціональних мережевих проєктах цифрового врядування створює сприятливі умови для інтеграції до міжнародного цифрового простору, прискорює модернізацію системи публічного управління, забезпечує впровадження сучасних цифрових технологій, підвищує інституційну спроможність органів влади та формує основу для подальшого розвитку цифрової держави відповідно до європейських стандартів.

Вплив геополітичних факторів на формування цифрових управлінських мереж. Сучасний розвиток цифрового врядування дедалі більше визначається не лише технологічними або економічними чинниками, але й глобальними геополітичними процесами. Цифрові технології перетворилися на один із ключових інструментів міжнародної конкуренції, а цифрова інфраструктура стала складовою національної безпеки держав. У результаті цифровий простір поступово формується як окремий вимір міжнародної політики, у якому відбувається боротьба за технологічне лідерство, цифровий суверенітет, контроль над інформаційними ресурсами та формування глобальних правил функціонування цифрових мереж.

Для України геополітичний вимір цифрової трансформації має винятково важливе значення. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації стала каталізатором прискореної модернізації цифрової інфраструктури держави, розвитку кібербезпеки, цифрової дипломатії та міжнародного цифрового партнерства. Саме у цей період цифрове врядування довело свою

стратегічну роль як механізм забезпечення безперервності функціонування державних інституцій, оперативного надання адміністративних послуг, координації гуманітарної допомоги, управління фінансовими потоками та взаємодії з міжнародними партнерами.

Одночасно війна суттєво посилила міжнародну кооперацію України у сфері цифрової безпеки. Україна стала активним учасником глобальних мереж співробітництва у сфері кіберзахисту, обміну інформацією про кіберінциденти, розвитку цифрової стійкості критичної інфраструктури та формування сучасної архітектури кібербезпеки. Це сприяло інтеграції української цифрової інфраструктури до європейської системи колективної кіберстійкості та підвищило рівень міжнародної довіри до українських цифрових інституцій.

Геополітичні процеси також істотно впливають на формування міжнародних цифрових стандартів. Сучасний світ дедалі більше характеризується конкуренцією різних моделей цифрового розвитку. Європейська модель базується на принципах верховенства права, захисту персональних даних, відкритості, демократичного врядування та цифрових прав людини. Натомість авторитарні моделі цифрового управління орієнтовані на централізований контроль інформаційного простору, обмеження цифрових свобод та використання цифрових технологій як інструменту політичного контролю. Вибір Україною європейської моделі цифрового розвитку визначає стратегічний напрям подальшої трансформації системи публічного управління та інтеграції до міжнародних мереж цифрового врядування.

Таким чином, геополітичні фактори дедалі більше визначають архітектуру сучасних цифрових управлінських мереж. Для України їх урахування є необхідною умовою формування ефективної системи цифрового врядування, здатної забезпечити одночасно відкритість міжнародному співробітництву, інтеграцію до європейського цифрового простору, високий рівень кіберстійкості, захист цифрового суверенітету та ефективне функціонування держави в умовах глобальних трансформацій. Саме поєднання цифрової інтеграції, міжнародної мережевої взаємодії та стратегічної стійкості

формує сучасну модель розвитку публічного управління України в цифрову епоху.

Важливим напрямом інтеграції України до світового цифрового простору є формування стійких міжнародних мереж співпраці у сфері розвитку цифрових компетентностей. Світовий досвід переконливо демонструє, що ефективність цифрової трансформації визначається не лише рівнем розвитку інформаційної інфраструктури чи обсягами фінансування цифрових проєктів, а насамперед рівнем готовності суспільства, органів публічної влади та бізнесу до використання сучасних цифрових технологій. Саме тому міжнародні програми Європейського Союзу, OECD, Світового банку, UNDP, Ради Європи та інших організацій дедалі більше орієнтуються на розвиток людського капіталу як ключового чинника цифрової трансформації.

Україна активно інтегрується до цих процесів шляхом реалізації державних програм розвитку цифрової грамотності населення, підготовки державних службовців, модернізації системи професійної освіти та підвищення кваліфікації працівників органів публічного управління. Водночас особливого значення набуває використання міжнародних освітніх платформ, програм академічної мобільності, спільних науково-дослідних проєктів та професійних мереж, які забезпечують поширення сучасних знань у сфері цифрового врядування, інформаційної безпеки, управління даними, цифрової демократії та використання штучного інтелекту у публічному секторі. Таким чином, формування міжнародних освітніх мереж стає невід'ємною складовою інтеграції України до глобальної цифрової екосистеми.

Окремим напрямом розвитку міжнародної мережевої взаємодії виступає співробітництво у сфері відкритих даних. Сучасна концепція Open Government Data передбачає забезпечення відкритого доступу до державної інформації, її повторного використання, створення цифрових сервісів на основі відкритих наборів даних та залучення громадянського суспільства до аналізу ефективності діяльності органів влади. Україна посідає провідні позиції серед держав Центральної та Східної Європи щодо розвитку відкритих державних

даних, що створює сприятливі умови для інтеграції до міжнародних платформ обміну інформацією та розвитку цифрових сервісів транскордонної взаємодії.

Особливої уваги потребує питання розвитку міжнародної цифрової довіри. В умовах глобалізації цифрових процесів довіра стає одним із ключових ресурсів міжнародного співробітництва. Вона формується не лише через політичні домовленості між державами, а й завдяки використанню єдиних стандартів кібербезпеки, взаємному визнанню електронної ідентифікації, сумісності цифрових платформ, прозорості алгоритмів прийняття рішень, відкритості державних даних та забезпеченню захисту персональної інформації. Для України розвиток цифрової довіри є важливою передумовою інтеграції до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу та формування стійких міжнародних партнерств у сфері цифрового врядування.

Подальший розвиток глобальних мережевих механізмів управління дедалі більше пов'язується із використанням технологій штучного інтелекту. Сучасні міжнародні організації розглядають штучний інтелект як один із визначальних чинників модернізації державного управління, здатний забезпечити підвищення якості управлінських рішень, прогнозування соціально-економічних процесів, автоматизацію адміністративних процедур та персоналізацію державних послуг. Одночасно міжнародне співтовариство приділяє значну увагу питанням етичного використання алгоритмічних систем, недопущення дискримінації, забезпечення прозорості функціонування моделей штучного інтелекту та дотримання фундаментальних прав людини. Участь України у міжнародному діалозі щодо регулювання штучного інтелекту дозволяє враховувати найкращі світові практики під час формування національної політики цифрової трансформації.

Перспективним напрямом інтеграції є також розвиток міжнародної співпраці у сфері цифрової інфраструктури. У сучасному світі цифрові комунікації, центри обробки даних, хмарні технології, мережі передачі інформації, системи супутникового зв'язку та цифрові платформи поступово формують глобальну інформаційну екосистему. Участь України у міжнародних

інфраструктурних проєктах сприятиме підвищенню стійкості державної цифрової інфраструктури, розвитку сучасних електронних сервісів, забезпеченню безперервності функціонування державних інформаційних систем та інтеграції національних цифрових ресурсів до європейських цифрових платформ.

Важливою складовою інтеграції виступає розвиток цифрової економіки як основи сучасного мережевого суспільства. Сучасне цифрове врядування дедалі тісніше взаємодіє із цифровими бізнес-екосистемами, електронною комерцією, фінансовими технологіями, цифровими інноваційними кластерами та високотехнологічними виробництвами. Саме тому інтеграція України до глобального цифрового простору має розглядатися не лише як адміністративна чи технологічна реформа, а як комплексна трансформація економічних, соціальних та інституційних відносин, що забезпечує формування конкурентоспроможної цифрової держави.

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток концепції GovTech, яка передбачає активне використання інновацій приватного сектору для модернізації діяльності органів публічної влади. На відміну від традиційних моделей цифровізації державного сектору, GovTech базується на відкритих інноваціях, партнерстві держави та бізнесу, використанні цифрових платформ, швидкому впровадженні нових технологічних рішень та розвитку цифрових сервісів, орієнтованих на потреби громадян. Україна вже має позитивний досвід реалізації окремих GovTech-проєктів, який доцільно масштабувати із використанням міжнародних партнерських мереж та механізмів фінансової підтримки.

Отже, інтеграція України до світового цифрового простору є комплексним багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, організаційні, правові, економічні та геополітичні аспекти розвитку сучасної держави. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективність цієї інтеграції визначатиметься не лише темпами цифрової трансформації окремих державних інституцій, а насамперед здатністю України стати

повноправним учасником глобальних мережових структур цифрового врядування. Саме інтеграція до міжнародних цифрових екосистем, розвиток інтероперабельності державних інформаційних систем, гармонізація нормативно-правової бази із законодавством Європейського Союзу, участь у транснаціональних цифрових проєктах, забезпечення високого рівня кіберстійкості та розвиток цифрової дипломатії формують сучасну модель мережевого публічного управління, яка відповідає стратегічним інтересам України, сприяє її європейській інтеграції та створює необхідні передумови для формування конкурентоспроможної цифрової держави в умовах глобального інформаційного суспільства.

У сучасних умовах цифрове врядування дедалі більше трансформується у систему багаторівневої мережевої взаємодії, яка охоплює не лише державні інституції, а й міжнародні організації, транснаціональні корпорації, наукові центри, громадські організації, цифрові платформи та глобальні інформаційні екосистеми. Це означає, що ефективність функціонування національної системи публічного управління визначається вже не тільки внутрішніми організаційними можливостями держави, а й її спроможністю інтегруватися до міжнародних цифрових мереж, використовувати сучасні механізми глобального інформаційного обміну та брати участь у виробленні міжнародних правил функціонування цифрового середовища.

Важливою особливістю сучасної цифрової інтеграції є поступова трансформація традиційних міждержавних відносин у систему багаторівневого мережевого співробітництва. Якщо раніше основою міжнародної взаємодії були переважно двосторонні або багатосторонні міжурядові угоди, то нині дедалі більшого значення набувають цифрові партнерства, платформні механізми взаємодії, міжнародні центри компетентностей, відкриті цифрові екосистеми та спільні інформаційні інфраструктури. У такій системі управління держави фактично стають учасниками глобальної цифрової мережі, яка функціонує за принципами відкритості, сумісності, швидкого обміну інформацією та колективного вироблення управлінських рішень.

Участь України у таких міжнародних мережах має не лише політичне або економічне значення, але й безпосередньо впливає на якість функціонування системи публічного управління. Завдяки інтеграції до європейських цифрових платформ українські органи державної влади отримують можливість використовувати сучасні стандарти електронної взаємодії, удосконалювати інформаційні системи відповідно до міжнародних вимог, впроваджувати сучасні механізми управління даними та забезпечувати взаємне визнання цифрових документів і електронної ідентифікації. Це, своєю чергою, сприяє формуванню єдиного цифрового адміністративного простору, що є необхідною умовою подальшої інтеграції України до Європейського Союзу.

Особливе значення у процесі міжнародної інтеграції має розвиток цифрової стійкості держави. Сучасна концепція цифрової стійкості охоплює не лише захист інформаційних систем від кіберзагроз, а й забезпечення безперервності функціонування цифрової інфраструктури, здатність оперативно відновлювати цифрові сервіси після кризових ситуацій, підтримувати стабільну роботу державних реєстрів, електронних платформ та інформаційних ресурсів у надзвичайних умовах. Для України питання цифрової стійкості набуває особливого значення у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації, яка супроводжується систематичними кібератаками на об'єкти критичної інформаційної інфраструктури.

У цих умовах міжнародне співробітництво у сфері цифрової безпеки стає одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. Взаємодія України з Європейським Союзом, НАТО, Агентством Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA), Центром передового досвіду НАТО з кібероборони (CCDCOE), міжнародними компаніями та експертними мережами забезпечує доступ до сучасних технологій кіберзахисту, міжнародного досвіду реагування на кіберінциденти та новітніх механізмів забезпечення інформаційної безпеки. Таким чином, міжнародні мережі кіберспівробітництва поступово стають невід'ємною складовою сучасної архітектури цифрового врядування.

Проведений аналіз дозволяє також зробити висновок, що глобальні цифрові мережі дедалі більше виконують функцію інституційної координації розвитку державного управління. Саме у межах міжнародних організацій сьогодні формуються методологічні підходи до цифрової трансформації, розробляються рекомендації щодо використання штучного інтелекту, відкритих даних, цифрових платформ, технологій блокчейн, управління державними даними та цифрової демократії. Участь України у виробленні та реалізації таких міжнародних підходів створює можливість не лише адаптувати найкращі світові практики, а й активно впливати на формування нової міжнародної архітектури цифрового врядування.

Окрему роль у розвитку глобальної мережевої взаємодії відіграє цифрова дипломатія. На відміну від класичних дипломатичних механізмів, цифрова дипломатія передбачає використання сучасних цифрових технологій для розвитку міжнародної співпраці, формування міжнародних партнерств, просування національних інтересів у цифровому просторі та забезпечення оперативної взаємодії між державами. Для України цифрова дипломатія стала одним із найбільш ефективних інструментів міжнародної комунікації, координації міжнародної допомоги, реалізації спільних цифрових проєктів та інтеграції до європейського цифрового середовища (United Nations, 2024; World Economic Forum, 2020)..

Важливим наслідком розвитку цифрової дипломатії є формування міжнародних мереж цифрової солідарності. Повномасштабна війна засвідчила, що сучасні цифрові платформи здатні забезпечувати координацію діяльності міжнародних організацій, урядів, волонтерських мереж, благодійних фондів та приватних компаній у режимі реального часу. Такі мережі стали новою формою міжнародного врядування, яка базується не на централізованому адмініструванні, а на горизонтальній взаємодії великої кількості незалежних учасників, об'єднаних спільною цифровою інфраструктурою.

У перспективі інтеграція України до світового цифрового простору повинна супроводжуватися переходом від моделі адаптації міжнародного

досвіду до моделі активного формування міжнародної цифрової політики. Україна вже сьогодні володіє унікальним практичним досвідом забезпечення функціонування цифрової держави в умовах широкомасштабної війни, розвитку цифрових державних сервісів, підтримання безперервності цифрового врядування, організації міжнародної цифрової взаємодії та забезпечення кіберстійкості критичної інфраструктури. Саме цей досвід може стати важливим внеском України у подальший розвиток міжнародних концепцій цифрового врядування, цифрової стійкості та мережевого управління.

Табл. 2.1

Основні механізми інтеграції України у глобальний цифровий простір

Стратегічний напрям	Основні механізми реалізації	Ключові міжнародні партнери	Очікувані результати для України
Інтеграція до цифрового простору ЄС	Гармонізація цифрового законодавства; впровадження європейських стандартів; цифрова сумісність державних систем	Європейська Комісія, ЄС, програма Digital Europe	Інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС, підвищення рівня цифрової взаємодії
Розвиток міжнародної цифрової співпраці	Участь у міжнародних цифрових ініціативах; обмін даними; спільні цифрові проекти	OECD, ООН, Світовий банк, NATO	Посилення міжнародної кооперації та доступ до глобальних цифрових ресурсів
Гармонізація мережевого управління	Адаптація принципів відкритого врядування; розвиток міжвідомчої взаємодії; інтероперабельність інформаційних систем	OECD, SIGMA, Європейська Комісія	Підвищення ефективності публічного управління та цифрової сумісності
Розвиток цифрової інфраструктури	Модернізація державних реєстрів; хмарні технології; кіберзахист; широкосмуговий доступ	ЄС, USAID, Світовий банк	Формування сучасної цифрової інфраструктури державного сектору
Участь у транснаціональних цифрових проєктах	Спільні платформи електронного урядування; транскордонні цифрові сервіси; міжнародний обмін даними	eIDAS, GovTech, Digital Europe Programme	Зростання цифрової мобільності громадян і бізнесу
Впровадження інноваційних технологій	Штучний інтелект; блокчейн; великі дані; відкриті дані	OECD AI, ЄС, GovTech-платформи	Інноваційна модернізація механізмів мережевого управління
Зміцнення кіберстійкості	Спільний моніторинг кіберзагроз; розвиток центрів реагування; міжнародний обмін інформацією	NATO CCDCOE, ENISA, ЄС	Підвищення рівня захисту цифрової інфраструктури
Геополітична цифрова інтеграція	Поглиблення цифрової співпраці з державами-партнерами; участь у цифрових альянсах; цифрова дипломатія	ЄС, G7, NATO	Посилення цифрового суверенітету та міжнародної конкурентоспроможності України

Таким чином, інтеграція України у світовий цифровий простір є не завершеним процесом адаптації до міжнародних стандартів, а безперервним процесом розвитку багаторівневої системи глобальної мережевої взаємодії. Її успішна реалізація потребує одночасного розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення законодавчої бази, гармонізації механізмів публічного управління із європейськими стандартами, розвитку цифрових компетентностей, забезпечення високого рівня кіберстійкості, активної участі у транснаціональних цифрових проєктах та зміцнення міжнародного партнерства. У сукупності ці чинники формують сучасну модель мережевого врядування, здатну забезпечити ефективне функціонування цифрової держави, її конкурентоспроможність у глобальному інформаційному середовищі та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.3. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень.

Цифрова трансформація стала глобальним трендом, який пронизує всі сфери життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування (Квітка, 2021). Однак залишається дискусійним питання щодо глибини та наслідків перемін, що викликані повсюдним впровадженням цифрових технологій. Оскільки саме цифрове суспільство, а можна сказати, і цифрова цивілізація, знаходяться у стані трансформаційних змін, аналіз процесів, що відбуваються носить не системний характер. Тому актуальним завданням є визначення напрямів дослідження змін, спричинених цифровими технологіями, їх рушійних сил, процесів впровадження їх результатів тощо.

У світі вже накопичений значний досвід наукового аналізу трансформаційних процесів у сфері публічного управління. Для України, з перспективою потужного відродження після війни з використанням новітніх досягнень цифрового розвитку, опрацювання такого досвіду дає можливість визначити основні напрямки проведення власних наукових досліджень у сфері ефективного «поводження» з цифровими технологіями у сфері публічного управління.

Цифрова трансформація привернула широку увагу в різних дисциплінах через її багатогранність і привабливість. Багато авторів відзначають 2 основні рівня трансформаційних змін: 1 – в самих організаціях публічного управління, їх процесах і процедурах; 2 – в зовнішньому середовищі цифрової трансформації – моделях, продуктах і послугах, а також у взаємодії між користувачами/стейкхолдерами та самими організаціями (Hanelt, et al, 2021; Mergel, Edelmann, & Naug, 2019).

Основним пусковим механізмом таких змін вважається впровадження цифрових технологій, які змінюють очікування громадян щодо надання публічних послуг (наприклад, безперебійне цілодобове надання послуг, підвищення зручності їх використання) і запроваджують нові способи надання послуг. Таким чином стверджується, що цифрову трансформацію можна

інтерпретувати як безперервну зміну через її широкий масштаб і складність (Hanelt, et al., 2021).

У порівнянні з приватним сектором, де цифрова трансформація зосереджена на створенні нових бізнес-моделей або перетворенні способів виробництва з аналогового на цифровий, у сфері публічного управління цифрові технології змінюють та покращують організацію роботи органів влади та їхні результати – публічні послуги (Fischer, Heuberger, & Heine, 2021).

Хоча багато урядів не досягли своєї мети оцифрувати всі публічні послуги та адміністративні процеси, спостерігається збільшення використання нових цифрових технологій, що призводить до значних змін в організаціях публічного сектора (Enang, Asenova, & Bailey 2020; Gil-Garcia, Dawes, & Pardo 2018). Основне очікування від цих зусиль полягає в тому, що цифровізація поступово змінює урядові організації та їхню взаємодію з громадянами, підприємствами та зовнішніми стейкхолдерами (Bannister, & Connolly, 2014).

Деякі автори звертають увагу на дискусію про рушійну силу цифрової трансформації публічного сектору – чи то самі цифрові технології, чи то управлінська діяльність під впливом організаційного контексту політики цифровізації публічного управління (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018).

Дискурс про цифрову трансформацію публічного управління показує існування потреби визначити певні вектори досліджень щодо факторів, механізмів і результатів змін, що запроваджені цифровими технологіями. В аналізі цих явищ часто використовується концепція трансформаційних змін, які представляються як адаптація систем або структур, що відбувається всередині органів публічного управління та адміністративних процесів в них. Ці поступові адаптації також можуть призвести до трансформації, яка вплине на організацію в цілому та її взаємодію з «навколишнім середовищем» (Kuipers, et al., 2014) .

Також цифрова трансформація, в актуальному вимірі, може бути метою та стратегічним наміром більших політичних програм, які реалізуються політичною елітою. У цьому вимірі цифрова трансформація націлена на глибокі

культурні зміни в організаційних механізмах надання публічних послуг і відносинах із стейкхолдерами та призводить як до короткотермінових результатів, таких як збільшення доступності цифрових публічних послуг, так і до довгострокових результатів у плані підвищення ефективності роботи органів публічного управління та задоволеності громадян (Bannister, & Connolly, 2014).

Аналіз наукових публікацій з цих питань показав, що основними напрямками досліджень цифрової трансформації є такі:

- зовнішні і внутрішні рушійні сили цифрових трансформацій;
- процеси впровадження цифрових технологій;
- результати, що викликані технологічними змінами.

Зовнішні фактори змін.

Зовнішні чинники цифрового розвитку включають: політичну систему, що оточує адміністрацію; технологічний розвиток; GT-інфраструктуру; рівень економічного зростання; активність та вимоги громадян. Крім того, цифрова трансформація пов'язана з динамікою глобалізації, демократизацією суспільства, зовнішніми потрясіннями та правовими змінами. Впровадження цифрових змін в публічних адміністраціях також залежить від якості співпраці з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (Page, et al. 2021).

Відрізняють результати цифрового розвитку і відповідних організаційно-трансформаційних змін. З обох сторін відбувається покращення надання послуг і адміністративних процесів. Організаційні зміни призводять до покращення відносин між окремим громадянином і організацією, тоді як цифрова трансформація призводить до результатів, які приносять користь усьому суспільству. Можна говорити, про те, що більша частина цифрової трансформації урядів пов'язана з процесами організаційних змін, які поступово накопичуються і впливають на відповідні перетворення (Haug, Dan, & Mergel, 2024).

Виходячи з цього, деякі автори відзначають особливості досліджень в цій сфері. По-перше, дослідження цифрової трансформації в уряді мають перейти від підходів, орієнтованих на технології, до підходів, орієнтованих на акторів.

По-друге, більшість досліджень зосереджені на позитивних результатах, тому негативні результати, такі як посилене спостереження або неправильне використання автоматизованих інструментів прийняття рішень, мають бути проаналізовані та оцінені в майбутніх дослідженнях. По-третє, довгостроковий вплив цифрових технологій і надання цифрових публічних послуг можна оцінювати за допомогою лонгітюдних методів. (Haug, Dan, & Mergel, 2024).

Оцінюючи перспективи досліджень, слід враховувати й інші фактори, що впливають на зміни, спричинені цифровими технологіями. Зокрема, йдеться про те, що вони обумовлені наявністю технологічної інфраструктури та цифровою грамотністю громадян (Young, 2020). Крім того, висока або низька якість оцифрованих публічних послуг, відповідно підвищує або знижує попит на цифрові послуги (Jiang, & Ji, 2014).

Поява нових технологій, наприклад, цифрових платформ чи інших інновацій програмного забезпечення, спонукає осіб, які приймають рішення в публічних адміністраціях, експериментувати з новими технологіями та застосовувати їх (Cordella, & Paletti, 2019). В цьому векторі численні дослідження зосереджені на різних цифрових мережах, таких як публічних веб-сайтах, порталах для участі громадськості, платформах для надання послуг або конкретних мережах соціальних медіа (Feeney et al. 2020). В таких дослідженнях аналізують технології організаційної інфраструктури, включаючи інформаційні системи, системи управління контентом або складну GT-інфраструктуру. Але лише частина аналітичних робіт спрямована на розуміння нових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення або Інтернет речей, які, як передбачається, мають високий потенціал для трансформації публічного управління у найближчому майбутньому (Vogl, et al., 2020).

Як вже зазначалось, важливим зовнішнім рушієм змін, спричинених цифровими технологіями, є політична система, в якій працюють організації публічного сектору. Багато аналітиків вказують на поступові зміни бюрократичних традицій, культури та норм які впливають на впровадження цифрових послуг (Hellberg, & Gronlund, 2013). Важливим аспектом цього

питання є те, що на запровадження цифрових послуг активно впливає і зростаюча складність системи надання послуг взагалі (Lember, Kattel, & Tonurist, 2018). Крім самої політичної системи, тиск і підтримка політичних і вищих адміністративних лідерів можуть прискорити цифрову трансформацію. Однак, відзначається і те, що цифровим змінам можна перешкодити, якщо їм не вистачає достатньої підтримки та вони не є політичним пріоритетом (Liste, & Sorensen, 2015).

Ще один напрямок досліджень. Оскільки правові вимоги тісно пов'язані з політичною системою, закони потрібно адаптувати, щоб успішно запровадити цифрові послуги. Дослідження підкреслюють, що в будь-якій країні необхідна широкомасштабна правова реформа, щоб стимулювати та впроваджувати цифрові трансформаційні зміни. Саме відмінності в законодавчій базі частково пояснюють відмінності між країнами у впровадженні цифрового врядування (Kuhlmann, & Heuberger, 2021).

Нарешті, до успішної цифрової трансформації публічного управління спонукає економічна ситуація в країні. Економічне багатство безпосередньо впливає на громадян через покращений доступ до Інтернету, вищий ступінь цифрової грамотності та вищий рівень життя. У дослідженнях, які зосереджені на факторах макrorівня, відзначається, що, економічна глобалізація свого часу стала найсильнішим провісником ініціатив цифрової участі в недемократичних країнах. Також, важливим вектором аналізу цифрового розвитку залишається вплив пандемії COVID-19 на цифровізацію урядів (Agostino, Arnaboldi, & Diaz Lema, 2021).

Внутрішні фактори змін. Внутрішні організаційні чинники впливають на впровадження цифрових змін державного сектору на організаційному, процедурному та індивідуальному рівнях.

Організаційні характеристики, що спричиняють цифрові зміни, включають розмір організації, її фінансові ресурси та ступінь централізації. Вони впливають, наприклад, на технологічний рівень та різноманітність функцій веб-сайту уряду. Існуюча організаційна інфраструктура має значення

для безперебійного та ефективного впровадження цифрових процесів і послуг. Спеціально для трансформаційних змін стандартизація організаційних GT стимулює ці процеси, уможливлюючи обмін інформацією або автоматизацію процесів (Kassen, 2019; Feeney, & Brown, 2017).

Має значення і те, наскільки всередині організації розгалужена інноваційна культура та стратегія. Одним із рушійних факторів, який особливо помітний у літературі про цифрові зміни, є наявність організаційної цифрової стратегії, яка дозволяє особам, які приймають рішення, визначати вимірні та реалістичні цілі (Schulz, & Newig, 2015).

Однак, є обмеженим критичний аналіз впливу організаційних механізмів на здійснення трансформаційних змін з часом. Більшість статей наголошують радше на факторах, пов'язаних з організаційною структурою та характеристиками, а не на динаміці та процесах трансформаційних змін (Kuhlmann, & Heuberger, 2021).

Співпраця між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Процес впровадження цифрових змін передбачає міжвідомчу співпрацю та співпрацю із зовнішніми зацікавленими сторонами – стейкхолдерами. Таке співробітництво зазвичай описується як партнерство, де синергія, обмін ресурсами та розподіл повноважень і відповідальності можуть сприяти більш ефективному та результативному наданню публічних послуг (Cordella and Paletti 2019). Однак, якщо така співпраця погано спланована, зберігаються нечіткі обов'язки та розбіжності у владі, реалізація цифрових змін буде обмежена. Подібні аспекти присутні в дослідженнях про трансформаційні зміни. В них відзначається, що ієрархічні відмінності влади, відсутність чітких правил і різні культурні цінності перешкоджають цифровим комунікаціям та цифровому розвитку (Jackson, & Wong, 2017).

Окрім міжвідомчої співпраці, на впровадження цифрових змін впливає зовнішня співпраця із стейкхолдерами. Ці зовнішні зацікавлені сторони можуть включати приватні фірми, (які надають програмні рішення), або внутрішніх і зовнішніх користувачів, таких як громадяни, які можуть виступати в якості

стратегічних партнерів і впливати на впровадження цифрових послуг. Технічні постачальники також діють як зацікавлені сторони, які роблять внесок у розвиток технічної інфраструктури, надаючи досвід, необхідний для оцифрування та впровадження окремих послуг або програмних продуктів. Часто, такого досвіду в організаціях публічного сектору не вистачає (Jones, et al., 2019). Інші дослідження підтверджують важливість залучення всіх відповідних зацікавлених сторін на ранній стадії, щоб отримати вигоду від зовнішнього досвіду та уникнути конфлікту пізніше через неадекватні консультації із стейкхолдерами (Toots, 2019).

Для деяких авторів, співпраця зацікавлених сторін здається менш актуальною і розглядається як процес залучення зовнішніх стейкхолдерів для інтеграції знань і ресурсів подібний до процесу консультацій (Kuk, & Janssen, 2011). Це, зокрема, вказує на недостатнє врахування залучення зацікавлених сторін і участі користувачів у змінах, спричинених цифровими засобами. Враховуючи масштаби, передбачені цифровою трансформацією, особливо важливо, щоб досвід стейкхолдерів і користувачів був ретельно розглянутий і проаналізований.

Лідерські та цифрові компетенції. Співробітники та керівники впливають на впровадження цифрових змін на індивідуальному рівні, що життєво важливо для ініціювання, підтримки, просування та легітимізації процесів цифрових змін. При цьому, лідери забезпечують впровадження трансформаційних змін в супереч бюрократичному опіру (Tassabehji, Hackney & Popović 2016).

Роль співробітників полягає в тому, що вони підтримують впровадження змін, спричинених цифровими технологіями, використовуючи свої цифрові та комунікаційні компетентності. Якщо вони володіють необхідними навичками, вони можуть зрозуміти та застосувати нові технології та інструменти в існуючих організаційних процедурах. Можна погодитись з тим, що навички співробітників відіграють вирішальну роль у впровадженні окремих послуг або

процесів, які важливі для процесів цифрової трансформації публічного управління (Arduini, et al., 2013).

Результати змін. Відзначається, що більшість змін мають поступовий характер. Вони спрямовані на окремі послуги та організаційні процеси, що поступово змінюють спосіб надання послуг і відносини між органами публічного управління та зацікавленими сторонами. На першому плані стоять зміни в наданні інформації. Важливі результати цифрових змін включають постійний доступ до онлайн-сервісів та необхідної громадянам інформації. Запровадження публічних веб-сайтів, платформ і соціальних мереж уможливорює новий рівень доступу до публічної інформації (Krotel, 2021). Важливою складовою для покращення доступу до інформації та її якості є досконалість публічних веб-сайтів, особливо їх численні та добре розроблені функції (Das, Singh, & Joseph, 2017). Користувачі більше задоволені цифровими послугами завдяки підвищеній ефективності та доступності інформації (Epstein, 2022).

Окрім змін у наданні послуг, цифрові зміни також впливають на працівників, процеси та структури самих урядових організацій. Важливим результатом цифрової трансформації на рівні співробітників є підвищення індивідуальної та командної продуктивності. У дослідженнях зазначається, що працівники витрачають менше часу на роботу над окремою справою і скорочують поїздки, що призводить до підвищення продуктивності. Пристосування до нового цифрового середовища має й поведінкові наслідки. Наприклад, коли на робочому місці запроваджуються нові норми та цінності, працівники публічного сектору мають ознайомитись з новими завданнями і, відповідно, підвищувати свою цифрову компетентність (Jones, et al., 2019).

Більшість організаційних змін цифрової трансформації включають процедурні зміни: цифрові процеси можуть покращити внутрішню та міжсекторальну співпрацю, комунікацію та обмін інформацією. Наприклад, запровадження цифрових платформ адміністрування або стандартизація процесів уможливорює інтероперабельність, міжвідомчий обмін даними, та

призводить до розширення співпраці. В результаті цифрової трансформації публічного управління впроваджуються новітні цифрові робочі процеси та цифрові робочі місця (Andersson, Hallin, & Ivory, 2022).

Інший результат процесів змін пов'язується із змінами самих процедур, що є результатом підвищення стандартизації, автоматизації та оцифрування даних. Це призводить до більш ефективних процесів прийняття рішень на основі великих баз даних. При цьому запроваджуються нові методи управлінської роботи, такі як гнучке (agile) управління, що вимагає реорганізації організаційного планування та процедур прийняття рішень (AlNuaimi, et. al., 2022).

Говорячи про результати цифрової трансформації публічного управління, що спрямовані на громадян, зарубіжні автори часто показують зміну механізмів комунікації між окремими громадянами та публічною адміністрацією. Ці відносини змінюються завдяки використанню технологічних можливостей цифрових комунікацій – публічних веб-сайтів, платформ і соціальних мереж (Pors, & Pallesen, 2021). В той же час, існують певні застереження щодо таких форм взаємодії та участі. Наприклад, соціальні медіа можуть служити цінним каналом зв'язку для громадян, щоб надавати відгуки про адміністративні послуги, існують онлайн-платформи, які дозволяють громадянам надавати відгуки про державну політику або програми. Однак така комунікація має суттєве обмеження, що пов'язане із відкритістю до цього процесу самого уряду. Публічні адміністрації часто мають проблеми з реагуванням на коментарі громадян, надані через такі канали (Feeney, & Welch, 2016; DePaula, Dincelli, & Harrison, 2018).

Окрім змін у прямій взаємодії між урядом і громадянами, забезпечення цифрової участі має потенціал для покращення сприйняття уряду громадянами. Дослідження про це показують, що таким чином можуть бути посилені не тільки підзвітність органів влади, але й довіра до них та задоволеність урядом і, взагалі, його легітимність (Kumar, Sachan, & Mukherjee, 2017; Maerhoe, et al., 2020). Дійсно, цифрові зміни в уряді сприяють підвищення прозорості

публічного управління. Надання публічної інформації на урядових веб-сайтах дозволяє громадянам покращувати своє розуміння дій публічних адміністрацій. Таке збільшення прозорості уряду, як відзначається, може сприяти покращенню процесу прийняття рішень як у режимі онлайн, так і офлайн. Однак, в результаті цифрового розриву не всі громадяни мають рівний доступ до онлайн-послуг і веб-сайтів (Twizeyimana, & Andersson, 2019). Цей напрямок цифрової трансформації публічного управління, на наш погляд, залишається малодослідженим.

Як відзначається зарубіжними науковцями, одним із головних результатів трансформаційних змін є зменшення корупції та покращення демократичних процесів. Однак дослідження показали, що в деяких країнах, навіть таких великих демократіях як Індія, прогрес у цій сфері сповільнюється через відсутність несприятливої правової бази або політичної волі (Banerjee, et al., 2020).

Висновки до розділу 2.

Глобальне громадянське суспільство з одного боку є похідним від національного громадянського суспільства, з іншого – створює можливості розвитку громадянського суспільства у країнах, що проходять процес трансформації. Незважаючи на багато визначень та концепцій, громадянське суспільство має одне загальне розуміння як простір поза урядом, сім'єю та ринком. Це той простір, в якому окремі особи і колективні організації висувують загальні ідеї і мають спільні цілі. В умовах цифровізації, формування глобального громадянського суспільства призвело до розширення уявлень про коло учасників громадянського суспільства, як на глобальному так і на національному рівнях. Насьогодні до їх складу входять окрім неурядових організацій, також громадські рухи, групи корінних народів, благодійні та релігійні організації, оператори засобів масової комунікації (в першу чергу Інтернет, соціальні мережі тощо), наукові кола, організації діаспори, лобістські та консультаційні групи, аналітичні та дослідницькі центри, професійні асоціації та фонди. Це коло постійно розширюється як кількісно та і якісно. Навіть політичні партії і приватні компанії іноді можуть розглядатися як інституції цифрового громадянського суспільства, переважно на глобальному рівні.

Сфери впливу інституцій цифрового глобального громадянського суспільства теж постійно розширюються. Особливо це помітно в міжнародних справах де їх діяльність стає все більш актуальною і ваговою. Вони грають важливу роль в розробці світового порядку денного, в міжнародному законодавстві та дипломатії. Крім того, вони беруть участь у здійсненні і моніторингу ряду найважливіших глобальних проблем, які варіюються від питань торгівлі до скорочення бідності, від демократичного врядування до прав людини, від військових конфліктів до навколишнього середовища, від громадської безпеки до кіберзагроз. В силу цих причин, як міжнародні відносини так і внутрішні проблеми розвитку країн не можуть бути повністю

охоплені без урахування дій інституцій глобального громадянського суспільства.

Існують різні теоретичні підходи для інтерпретації глобального громадянського суспільства. Є ті хто розуміють його як актора, який забезпечує прогресивний внесок в ефективність і легітимність міжнародної системи. Інші інтерпретують глобальне громадянське суспільство як інструмент, який використовується наймогутнішими державами для просування своїх інтересів за кордоном, часто пропагуючи і популяризуючи ідеї, які є ключовими для їх національних інтересів. Треті бачать організації глобального громадянського суспільства в якості політичних авангардів, які можуть поширювати "інший" світогляд, що кидає виклик пануючому в світі, або в тій чи іншій країні, порядку. Нарешті, деякі стверджують, що концепція глобального громадянського суспільства, залишається виключно західною концепцією, яка нелегко поширюється у суспільствах, де соціальні та культурні традиції відмінні від європейських.

З нашої точки зору, важливо враховувати наявність таких різних точок зору при аналізі діяльності інституцій глобального громадянського суспільства та їх вплив на формування цифрового громадянського суспільства в Україні.

Аналіз досліджень з різних країн світу також показав широкий спектр цифрової проблематики, яка знаходиться в центрі уваги науковців. Це дозволяє запропонувати певне бачення тих напрямків дослідження цифрової трансформації публічного управління, яким, з нашої точки зору, було б доцільно приділити увагу дослідників цифрового розвитку України.

1. Цифровізація публічного управління спрямована в першу чергу на організаційні та технологічні зміни в цілому, але бракує досліджень, які б аналізували, наскільки стійкими і цілеспрямованими є ці зусилля влади. Всупереч широко поширеному припущенню про те, що цифрова трансформація вже є реальністю в публічному секторі, вона залишається процесом, який значною мірою знаходиться у стані розробки. Стабільна загальнонаціональна цифрова система публічного управління ще не сформована і потребує глибоко

аналізу перешкод на цьому шляху. Це також вказує на погану концептуалізацію терміну цифрова трансформація, який часто використовується в науковій літературі для позначення елементів оцифрування та цифровізації уряду, а не глибинного цифрового переходу, або, навіть, цифрової революції.

2. Зовнішні чинники цифрової трансформації публічного управління безпосередньо впливають на внутрішні організаційні процеси. Вони складаються з правових норм, економічної ситуації, запитів громадян і технологічної зрілості самої країни. Ці фактори є зовнішніми по відношенню до діяльності органів публічного управління, але вони обмежують ступінь впровадження цифрових технологій у відповідних організаціях, і на це навряд чи можуть вплинути суб'єкти, що діють всередині таких організацій. Тож залишається широке коло невизначених і малодосліджених факторів, що ззовні впливають на організаційну структуру цифрового врядування.

3. Втім важливим фактором цифрових змін залишаються організаційні характеристики урядових структур, такі як розмір і потужність організацій, їх технологічна інфраструктура. Вони впливають на процеси співпраці між працівниками публічного управління, а також взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. В цьому напрямку, вирішальним фактором для співпраці є лідерство, оскільки цифрові лідери оцінюють ризики та сприяють спільній роботі розробляючи спільні цілі та бачення. Роль цифрових лідерів (зокрема, CDTO) в Україні мало досліджена. Втім актуальність співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами в процесах цифровізації показує, що впровадження цифрових змін, характеризується широким колом дійових осіб. Тому публічні службовці, особливо публічні лідери, повинні мати відповідні компетентності управління процесами цифрової трансформації. Маємо зазначити, що в Україні загальнодержавний професійний стандарт таких компетентностей публічних службовців досі не затверджений.

4. Цифрові зміни призводять до різних типів результатів і різні цифрові технології дозволяють досягти цих результатів різними шляхами. Більшість закордонних досліджень зосереджено на звичайних цифрових технологіях

(соціальних медіа, цифрових платформах, веб-сайтах), а не на новітніх технологічних досягненнях, таких як штучний інтелект. Це потребує розширення поля уявлень про можливі технологічні прориви в публічному управлінні, де аналіз баз даних стає безумовною вимогою прийняття рішень органами влади.

5. Трансформаційні зміни призводять до покращення надання інформації та надання послуг, а також до цифровізації внутрішніх процесів за допомогою новітнього програмного забезпечення для автоматизації інформаційних систем. Такі інформаційні комунікації із стейкхолдерами та споживачами послуг змінюються декількома шляхами. По-перше, шляхом впровадження цифрових платформ участі, порталів публічних послуг або соціальних медіа, які сприяють двосторонній комунікації. По-друге, існує непрямий шлях на якому покращення надання інформації впливає на відносини між публічними адміністраціями та різними зацікавленими сторонами. Дослідження у цьому напрямку можуть відкрити численні нові можливості використання інформаційних мереж та великих баз даних.

6. Цифрова трансформація пов'язані не тільки з впровадженням цифрових технологій в органах публічного управління. Важливі результати цифрового розвитку можна отримати і завдяки широкомасштабному використанню цифрових технологій громадянами для забезпечення прозорості та підзвітності уряду. Надання послуг та інформації онлайн мають кумулятивний ефект – зменшення корупції та можливість для громадян приймати більш обґрунтовані рішення щодо оцінки дій влади.

7. Цифрова трансформація є повільним процесом, який призводить до результатів, які формуються та зміцнюються з часом. Це має наслідки для майбутніх досліджень цифрової трансформації, враховуючи, що недостатньо проаналізований досвід вимірювання ефектів цифрової трансформації і того, як відрізнити її конкретні наслідки від інших динамік, які відбуваються в середовищі, в якому працюють органи публічного управління.

8. Деякі дослідження зосереджені переважно на технологічних змінах, які переводять публічні послуги з аналогового на цифровий спосіб надання. Втім трансформаційні зміни є результатом поступових кроків, які накопичуються в суспільстві в цілому і, як правило, не реалізуються тільки через державну стратегію цифровізації публічного управління. Залишають відкритими питання переосмислення того, чи надавалися послуги раніше так, щоб зменшити адміністративне навантаження на зацікавлених сторін, чи так, щоб підтримувати простоту їх використання та надання. Зокрема потрібні дослідження які розглядають зміни, що відбуваються на рівні відносин, аналізуючи, як процедури та процеси активно трансформуються тими, хто впроваджує цифрові зміни. Потрібні теоретичні підходи, які ставлять акторів, а не тільки технології, у центр процесу трансформації.

9. В майбутніх дослідженнях необхідно систематично вивчати, як кумулятивні ефекти цифрової трансформації відображаються в довгостроковій перспективі. Багато досліджень розглядають зміни в якомусь конкретному політичному та суспільному контексті. Було б корисно провести порівняльні дослідження, щоб зрозуміти схожість між проблемами реалізації та тим, як публічні службовці, в тому числі різних галузей публічного управління, орієнтуються у викликах цифрової трансформації. Це можна зробити, порівнюючи приклади технологій у різних контекстах і зосереджуючись на аспектах лідерства змін у різних юрисдикціях. Складно, але важливо, було б запровадження лонгітюдних досліджень, які б спостерігали ці зміни та їх сприйняття з часом. Такі дослідження можуть бути особливо важливими для вивчення того, як сукупний ефект поступових змін призводить до цифрової трансформації в довгостроковій перспективі.

10. Залишається розповсюдженням припущення, що цифрова трансформація в публічному секторі обов'язково має бути корисною. Це, однак, лише припущення, яке потребує подальшої оцінки у майбутніх дослідженнях. Для цього необхідно використовувати відповідні статистично-математичні методики, які можуть надати корисні докази довгострокових наслідків

цифрових змін. Використання математичних основ дослідження процесів може забезпечити краще розуміння того, як різноманітні фактори впливають на впровадження та результати цифрової трансформації, враховуючи, що зміни накопичуються з часом і призводять до різного ступеня трансформаційних змін.

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПУБЛІЧНУ ВЛАДУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

3.1. Мережеві спільноти в системі публічного управління

Цифрова трансформація публічного управління призвела до появи нових форм соціальної організації громадянського суспільства, серед яких особливе місце займають мережеві спільноти [1]. На відміну від традиційних форм громадських об'єднань, мережеві спільноти характеризуються горизонтальними зв'язками, відсутністю чіткої ієрархії, динамічним складом учасників та високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі представлено різноманітні підходи до типологізації мережевих спільнот. Найбільш поширеним є поділ мережевих спільнот за: функціональним призначенням – інформаційно-комунікаційні спільноти, основне завдання яких полягає в обміні інформацією та формуванні громадської думки; адвокаційні спільноти, що сконцентровані на захисті прав та інтересів певних соціальних груп; експертні мережі, що об'єднують фахівців у певній сфері для вироблення спільних рішень та рекомендацій; проблемно-орієнтовані спільноти, метою яких є вирішення конкретних суспільних проблем. Також виділяють мережеві спільноти за масштабом діяльності: локальні мережеві спільноти, що функціонують на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць; регіональні мережеві спільноти, що діють в межах певного регіону; національні мережеві спільноти, що охоплюють територію цілої країни; транснаціональні мережеві спільноти, діяльність яких поширюється на декілька країн або має глобальний характер [2].

За ступенем формалізації мережеві спільноти можуть бути: формалізовані мережеві спільноти, що мають визначений правовий статус, внутрішню структуру та регламентовані правила взаємодії; напівформалізовані мережеві спільноти, що характеризуються певним рівнем організаційної структуризації при збереженні гнучкості та адаптивності; неформальні мережеві спільноти, що

не мають чіткої структури та базуються на добровільній участі та самоорганізації.

Структура мережевих спільнот відрізняється від традиційних організацій публічного управління. Замість вертикальної ієрархії, мережеві спільноти характеризуються багатоцентричністю та наявністю множинних вузлів прийняття рішень. Ключовими структурними елементами таких мережевих спільнот виступають : вузли (ноди) – окремі учасники або групи учасників, що виконують певні функції в мережі; зв'язки – канали комунікації та взаємодії між вузлами; кластери – групи вузлів, що мають підвищену інтенсивність взаємодії; хаби – вузли з високою концентрацією зв'язків, що виконують функції координаторів у мережі.

Особливу увагу слід приділити ролі лідерів у мережевих спільнотах, які, на відміну від керівників традиційних органів публічного управління, не мають формальних повноважень, а впливають на мережу завдяки своєму авторитету, експертизі та здатності генерувати та просувати ідеї.

На відміну від традиційних управлінських структур, мережеві спільноти функціонують на основі принципово інших механізмів – самоорганізації та саморегулювання, на кшталт диссипативних структур у природі. Самоорганізація є процесом спонтанного формування структури та функцій мережевої спільноти без зовнішнього контролю або планування. Ключовим механізмом самоорганізації мережевих спільнот можна вважати емерджентність – виникнення нових властивостей системи, що не властиві її окремим елементам. У контексті мережевих спільнот емерджентність проявляється у формуванні колективного інтелекту та спільних цінностей.

Ще один з таких механізмів – ауторефлексія, тобто здатність мережевої спільноти до самоаналізу та критичного осмислення власної діяльності, що дозволяє коригувати стратегії та тактики діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Мережевим структурам характерна рекомбінація ресурсів, що пов'язана з процесом перерозподілу та об'єднання ресурсів учасників мережевої спільноти

для досягнення спільних цілей. Це дозволяє мережевим спільнотам ефективно використовувати обмежені ресурси та досягати синергетичного ефекту.

Фрактальність, ще один з механізмів існування мереж, означає повторення структурних елементів мережі на різних рівнях її організації, що забезпечує стабільність функціонування мережевої спільноти та її адаптивність до зовнішніх впливів.

Механізмів функціонування мережевих спільнот більше і ми обмежились в цьому матеріалі тільки тими, які, на наш погляд є найбільш характерними з огляду на тематику публічного управління [3]. Аналіз мережевих спільнот як суб'єктів публічного управління дозволяє зробити такі висновки, що мережеві спільноти у якості суб'єктів публічного управління є новою формою соціальної організації суспільства, що характеризується горизонтальною структурою, відсутністю чіткої ієрархії, динамічним складом учасників та високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Структура мережевих спільнот характеризується багатоцентричністю та наявністю множинних вузлів прийняття рішень.

Цифрові механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства.

Цифрова трансформація є світовим трендом змін у всіх сферах життя суспільства і вирішальним чином впливає на ефективність взаємодії держави та громадянського суспільства, активно сприяє суспільному розвитку та становленню принципів демократії. Цифрові технології відкривають нові можливості налагодження комунікації громадянського суспільства, його інститутів та окремих громадян з органами влади та управління [1].

Можна говорити про те, що зростання наукового інтересу до громадянського суспільства пов'язано з поширенням новітніх цифрових технологій. Ліберальна демократія вважає, що громадянське суспільство – це захисна структура індивіда від держави, ідеалом якої є максимальна свобода і незалежність індивідів та інститутів держави. Соціал-демократи, які прагнуть до створення системи громадської рівноваги, розглядають його як ядро всього

суспільного і політичного життя. Вони вважають, що суспільство може бути демократичним, тільки якщо у нього буде можливість формувати структури влади.

Особливістю сучасного громадянського суспільства є зростаюча популярність соціальних мереж, інтегрованих на основі Інтернету. Вони доповнюються можливостями мобільного телефонного зв'язку, завдяки чому групи громадян, асоційовані за інтересами в віртуальному інформаційному середовищі, реалізують свої комунікативні потреби. Мережеве суспільство і його практики багато в чому визначають хід демократичних процесів, культурні трансформації, самовизначення особистості. З початком цифрової епохи, як локальні громадські організації, так і планетарні цивільні мережі отримали потужний комунікативний ресурс для демократичних ініціатив і самоорганізації. Користувачі Інтернету станом на кінець 2020 року становлять 64,7% населення планети (World Internet Users Statistics, 2021) і представляють собою розгалужену комунікаційну структуру, яка прискорює соціальні трансформації і перетворюється в головний ресурс формування глобального громадянського суспільства .

Насьогодні, однією з ознак громадянського суспільства є можливість вільно висловлювати свою думку через Інтернет. Саме він і соціальні мережі є механізмом ефективного використання громадянської активності, мобілізації громадських активістів. Активність в Інтернеті характеризується анонімністю, різноманітністю і динамізмом, масштабністю і адаптивністю. Свою думку можна поширити на багатомільйонну аудиторію, не погоджуючи свої дії з владою. Але й влада стала надавати важливого значення інформації, одержаній з Інтернету, щодо актуальних для громадян тем, які вимагають реагування.

Однією з найпопулярніших форм прояву громадянської активності в Інтернеті є збір підписів під петиціями. Електронні підписи привертають увагу широкої громадськості. В Україні така форма колективного звернення громадян до Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів і органів місцевого самоврядування стала досить поширеною. Так, електронні петиції до уряду

можна подати за допомогою сайту petition.kmu.gov.ua, до органів місцевого самоврядування – через сайт Єдиної системи місцевих петицій – dem.in.ua і т.п.

Глобальна мережа стала місцем різних суспільно-політичних дискусій, простором вираження поглядів представників різних соціальних груп, що дозволяє подолати ієрархічність суспільних структур. Головний принцип мережі Інтернет – відкритість та прозорість. В будь-який момент будь-яка людина може стати свідком подій в будь-якій точці землі, знати думку людей по всьому світу. Подібного інструменту громадянське суспільство не знало ще 15 років тому, коли у широке споживання увійшли смартфони та мобільний Інтернет.

Завдяки мережі Інтернет політичні процеси і управління набули нового змісту, що зумовило появу нових суб'єктів громадянського суспільства – мережових спільнот як відносно нестійких сукупностей людей, що взаємодіють за допомогою системи Інтернет комунікацій, яка забезпечує спільність інтересів і спільну діяльність у віртуальному просторі. Вони сприяють формуванню «мережового громадянського суспільства», мета якого – спілкування в режимі он-лайн для вирішення соціальних проблем.

Головними характеристиками мережового громадянського суспільства є: відкритість - «встановлення широких, багатовимірних зв'язків комунікації; спонтанність - «вільне формування, плинність, постійна зміна структури; під впливом мережових технологій формується open space-простір, в якому відкриваються нові можливості для розвитку цифрового громадянства.

Перенесення громадянської активності у віртуальний простір сприяє більш продуктивній взаємодії органів влади та громадян. Це є підґрунтям «цифрової демократії», яка, на відміну від електронної демократії, являє собою мережеву взаємодію громадян і політичних акторів в прийнятті рішень. Тобто мережева цифрова громадськість отримує можливість впливати на формування та реалізацію публічної політики. Практичне вираження «цифрової демократії» – технологія «GOV 2.0» або «уряд 2.0», яка ґрунтується на принципі відкритості влади та участі громадян в прийнятті рішень на всіх рівнях.

Комунікації в рамках цифрових мереж є більш швидким і ефективним інструментом, ніж «вертикальна» комунікація, здійснювана державними каналами. Крім того, мережеві спільноти найбільш швидко сприймають інновації у сфері Інтернет-технологій. Поряд з уже традиційними технологіями (електронна пошта, www, мультимедіа, комплекс технологій Social Software, мережеві платіжні системи, он-лайн голосування, миттєвий обмін повідомленнями та ін.), визначають такі, як: Network Democracy («мережева демократія») - технологія колективного прийняття рішень організацій громадянського суспільства та урядових структур на основі прозорості та відкритої порядку денного; Social Bar – технологія, що дозволяє ділитися новинами з друзями в соціальних мережах, що дає можливості для структурування мережевих спільнот та їх мобілізації; Global Voices Online – міжнародне співтовариство добровольців, які переводять, підсумовують і висвітлюють теми, що обговорюються по всьому світу в блогах, відеоблогах і сайтах обміну фотографіями, що дозволяє отримувати вільну та актуальну інформацію про події в будь-якій точці земної кулі.

Отже, цифрові мережі стали важливим інструментом функціонування громадянського суспільства, головним чинником формуванням цифрового громадянства.. Як показує досвід західних країн, взаємодія державних органів і громадських інститутів здійснюється за низкою напрямів: забезпечення для громадських інституцій режиму відкритості розроблення і здійснення програм соціальної політики; налагодження інформаційного обміну (особливо у сфері реалізації прав і свобод громадян); вироблення механізмів державної підтримки соціально значущих ініціатив інститутів громадянського суспільства; розвиток практики залучення громадських об'єднань до виконання соціальних програм на контрактній основі.

Механізми впливу громадянського суспільства на публічну владу: лобізм

Взаємодія між громадянським суспільством та державою здійснюється переважно через інститути. У системі публічного управління є низка інститутів,

виконують функцію представництва інтересів. До них можна віднести політичні партії та групи інтересів.

Партії здійснюють представництво інтересів через вибори, парламенти та місцеві представницькі установи (система територіального представництва), тоді як групи інтересів здійснюють таку взаємодію, входячи у безпосередній контакт із державою та її органами використовуючи механізм лобізму. ‘.

В Україні становлення лобізму, як легітимний процес формування представництва інтересів перебуває у стадії становлення та характеризується діяльністю різних груп, пов'язаних спільними інтересами, що впливають на законодавчу та виконавчу гілки влади та діють у в органах публічної влади, усередині та поза ними.

Поняття "лобіст", "лобі", "лобізм", "лобістська діяльність" спочатку стали поширеними в Англії та США. Політичний відтінок термін "лобі" набув США в XIX ст., коли їм почали називати купівлю голосів за гроші в коридорах конгресу. Традиції лобізму сягають своїм корінням у роки президентства У. Гранта (1869-1877). Лобістами в XIX столітті також називали прохачів, які приходили до державних установ. Тоді вважалося, що допускати таких людей до залів засідань - туди, де приймаються закони, не можна, тому вони не могли пройти далі холів та приймальних, тобто кулуарів (lobby у перекладі з англ.).

Дуже характерно, що оскільки в політичному минулому слова "лобі", "лобізм", "лобісти" мали досить негативне забарвлення, нерідко кримінальне, то сучасна світова практика намагається йти шляхом вилучення цих слів з ужитку, звертатися до інших визначень: "групи тиску", "групи інтересів" – у політичній та правовій практиці ФРН; у Японії – "амакудари" (ті, що спустились з небес), посередники, якими монополії впливають державні органи. В США лобістів іноді називають "третьою палатою конгресу" поруч із двома офіційними.

В даний час лобізм розуміється як діяльність груп, які обстоюють свої особливі політичні інтереси; групи тиску на органи законодавчої та виконавчої влади. До лобістів насамперед відносяться представники профспілок, ділових клубів та асоціацій, суспільно-політичні об'єднання, різні комітети, комісії,

поради, фонди та інші інституції громадянського суспільства, які діють для задоволення своїх інтересів.

Спектр лобістських проявів надзвичайно широкий – від кримінального до цивілізованого. "Зовнішність" лобістів залежить від багатьох факторів: від рівня розвитку суспільства, від типу влади, ступеня демократичності суспільства, стану політичної культури, ставлення державних структур до цього явища.

Понятійний апарат, який належить до лобістської діяльності, можна умовно розбити на дві групи. До першої слід віднести поняття, пов'язані з професійними лобістами та лобістською діяльністю, до другої - поняття, що належать до непрофесійних лобістів.

Техніка та технологія лобіювання залежать від характеру та змісту конкретної лобістської діяльності. Різні лобісти можуть діяти із застосуванням різного арсеналу технічних засобів, різними методами та прийомами. У найзагальнішому вигляді набір цих механізмів складається з технологій вивчення та аналізу проблем. Тут на озброєнні лобістів всі методи здобуття інформації – від законних до нелегальних. До вивчення отриманої інформації можуть залучатися різні фахівці: юристи, економісти, соціологи, психологи. Залежно від масштабності та складності проблеми збиранням та аналізом інформації може займатися як один фахівець, так і цілі науково-дослідні інститути

Механізми лобіювання завжди несуть у собі як позитивні, і негативні моменти, причому у масштабах суспільства, а й у конкретних зацікавлених осіб. Слід, однак, враховувати, що лобіювання як форма донесення до влади інформації про політичні інтереси економічних агентів є невід'ємною частиною будь-якої політичної системи, будь-якого суспільства. Лобіювання це свого роду механізм взаємозв'язку та взаємовпливу громадянського суспільства і влади, нових і давно сформованих соціальних інститутів. Тому лобіювання слід розглядати з погляду впливу на довгостроковий розвиток всієї соціально-економічної системи, коригуючи законодавство в такий спосіб, щоб максимально посилювати його позитивні аспекти.

Поширена думка, що лобісти є насамперед експертами з питань державного управління – його структури, програм, політики та законодавчого процесу. Лобісти забезпечують інформацією, відстоюють політичні позиції та захищають економічні, соціальні та спеціальні "філософії". Крім того, будучи основною ланкою зв'язку з керівниками публічної влади, вони органічно включені до планування та реалізації відповідних стратегій досягнення політичних цілей.

Можна сказати, що лобізм - це професійна діяльність або співробітників, або спеціальних консультантів, найнятих компаніями, діловими та професійними асоціаціями, профспілками та іншими інституціями громадянського суспільства для представлення інтересів цих організацій у процесі формування державної політики.

Лобізм у тому вигляді, в якому він існує в США, Німеччині, Великій Британії та інших країнах, характеризується двома основними рисами:

- кулуарною діяльністю різноманітних агентств, насамперед при законодавчих органах;
- прямим чи непрямим впливом з боку цих організацій та осіб на процес підготовки та прийняття законів; при цьому лобізм завжди нерозривно пов'язаний з органами влади та засобами масової інформації.

В західних країнах лобізм сприймається громадянським суспільством і владою як засіб впливу першого на другу. При цьому слід враховувати, що основними лобістськими групами в США та Західній Європі прийнято вважати великі бізнес-структури, а також профспілки та різні громадські організації. Законодавство більшості розвинених країн регламентує подібну діяльність.

Слід зазначити, що, попри поширення лобізму, світова практика його правового регулювання досить обмежена. В одних країнах він вважається формою корупції (Індія), в інших не визнається взагалі або не підлягає законодавчому регулюванню (Італія). Втім в США, Великій Британії, Німеччині, Канаді та низці інших країн прийняті та діють закони та інші

документи, що регулюють лобістську діяльність відповідно до чинного у цих країнах законодавства.

Типологія цифрових механізмів взаємодії влади та суспільства.

Цифрова трансформація публічного управління змінює не лише технічні інструменти роботи органів влади, а й саму логіку взаємодії між державою та суспільством. Якщо раніше комунікація була переважно односторонньою – від влади до громадян – то сьогодні вона дедалі більше набуває інтерактивного, мережевого характеру. У цифровому середовищі громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й впливати на формування політики, контролювати діяльність органів влади та брати участь у спільному виробленні управлінських рішень. У цьому контексті постає потреба в осмисленні та систематизації різноманітних цифрових механізмів взаємодії, що формують нову архітектуру публічного управління.

Типологія цифрових механізмів взаємодії влади та суспільства може будуватися за різними критеріями: за рівнем участі громадян, за функціональним призначенням, за технологічною основою або за ступенем інституціоналізації. Найбільш поширеним підходом є розмежування механізмів за глибиною залучення громадян – від інформування до співтворення політики.

Першу групу становлять інформаційні механізми, що забезпечують відкритість та прозорість діяльності органів влади. До них належать офіційні вебпортали органів державної влади, платформи відкритих даних, електронні реєстри та онлайн-звіти. Їх головна функція – надання громадянам доступу до актуальної, достовірної та структурованої інформації. Ці інструменти створюють основу для довіри та підзвітності, адже відкритість даних дозволяє здійснювати громадський моніторинг та аналітичну оцінку управлінських рішень.

Другу групу утворюють консультаційні механізми, що передбачають зворотний зв'язок між владою і громадянами. Це цифрові консультації, онлайн-опитування, громадські обговорення проєктів нормативно-правових актів, цифрові платформи подання пропозицій. Такі інструменти дозволяють

враховувати думку громадськості на етапі формування політики. Вони підвищують якість управлінських рішень, оскільки розширюють коло експертів та зацікавлених сторін.

Третю групу становлять партисипативні механізми, що передбачають активну участь громадян у прийнятті рішень. До них належать електронні петиції, громадський бюджет, цифрові платформи співтворення нормативних актів, механізми електронного голосування. У цьому випадку громадяни виступають не лише консультантами, а й безпосередніми учасниками управлінського процесу. Цифрові технології дозволяють масштабувати такі практики, роблячи їх доступними для широкого кола населення.

Окрему групу формують сервісні механізми, пов'язані з наданням цифрових публічних послуг. Портали цифрових послуг, мобільні додатки, цифрова ідентифікація, інтегровані державні реєстри створюють зручне середовище для отримання адміністративних сервісів. Хоча їх основна функція полягає у спрощенні процедур, вони також формують нову модель взаємодії, у якій громадянин стає клієнтом публічних сервісів, а держава – постачальником послуг, орієнтованим на якість та ефективність.

Останнім часом особливого значення набувають механізми мережевої взаємодії. Соціальні мережі, цифрові комунікаційні платформи, онлайн-форуми створюють середовище постійного діалогу між владою та суспільством. Вони дозволяють оперативно реагувати на суспільні запити, кризові ситуації та інформаційні виклики. Разом із тим такі механізми потребують відповідальної модерації та стратегічної комунікації, адже цифровий простір є середовищем швидкого поширення як достовірної інформації, так і дезінформації.

Типологізація цифрових механізмів може також враховувати рівень технологічної складності. Традиційні вебресурси поступово доповнюються інструментами штучного інтелекту, чат-ботами, системами автоматизованого аналізу звернень громадян. Використання великих даних дозволяє прогнозувати соціальні тенденції та адаптувати політику до потреб суспільства.

Водночас зростає потреба у забезпеченні кібербезпеки, захисті персональних даних та дотриманні етичних стандартів використання цифрових технологій.

Важливим критерієм типологізації є рівень інституціоналізації цифрових механізмів. Частина з них закріплена законодавчо та має чіткі процедурні регламенти, інші функціонують як ініціативи окремих органів влади або громадських організацій. Інституціоналізація забезпечує сталість і передбачуваність цифрової взаємодії, проте надмірна регламентація може обмежувати гнучкість та інноваційність.

У контексті публічного управління цифрові механізми взаємодії слід розглядати не як сукупність окремих сервісів, а як інтегровану екосистему. Її ефективність залежить від узгодженості технологічних рішень, нормативної бази, рівня цифрової грамотності населення та професійної компетентності державних службовців. Важливу роль відіграє принцип інклюзивності – забезпечення доступності цифрових сервісів для всіх соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю, мешканців сільських територій та людей похилого віку.

В умовах воєнних і кризових викликів цифрові механізми взаємодії забезпечують безперервність управління, оперативне інформування населення, координацію гуманітарної допомоги та зворотний зв'язок із громадянами. Цифрова стійкість стає складовою національної безпеки, а довіра до цифрових сервісів – фактором соціальної стабільності.

Рівень цифрового розвитку та мережевого управління в громадах: механізми визначення

Проблеми становлення цифрового суспільства та мережевого управління в Україні тісно пов'язані з подальшим розвитком цифрового врядування та технологічними можливостями доступу до швидкісного інтернету. Підґрунтям процесу є об'єктивний процес цифрової трансформації всіх сфер життя суспільства. З цим пов'язані і перспективи цифровізації громад в умовах децентралізації. Можна передбачати, що в значній мірі цей процес буде активізований в умовах повоєнного відродження України.

В цьому аспекті велику цінність має досвід дослідження цифрового розвитку громад Дніпропетровської області в рамках впровадження регіональної програми "Електронна Дніпропетровщина". У 2109 році до її розробки було залучено фахівців Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (зараз це ННІ Державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»).

Теоретичним підґрунтям дослідження стали концепції мережевого управління як складової цифрового врядування та цифрового суспільства, як такого, що прийшло на зміну інформаційному суспільству. Важка ситуація у країні, викликана війною, загострює завдання забезпечити цифрову трансформацію системи публічного управління країни, регіонів, громад відповідно до високих світових стандартів цифровізації економіки та суспільства.

Враховуючи досвід дослідження розвитку мережевого управління та цифрової готовності громад у Дніпропетровській області можна визначити декілька основних напрямків досліджень: аналіз сайтів об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та міст обласного значення; визначення покриття доступом до мобільного інтернету територій ОТГ області; аналіз національних та міжнародних нормативно-правових документів, які були прийняті за останні роки; визначення новітніх цифрових технологій, які мають пріоритетний розвиток у світі, і будуть затребувані у наступні роки; аналіз статистичних даних, що є у відкритому доступі відносно цифрового розвитку у різних соціально-економічних сферах; збір та обробка даних із визначення показників розвитку цифрового суспільства відповідно до діючих міжнародних індексів – IDI, EGDI, EPI.

Аналіз світових тенденцій у розвитку цифрових технологій показав наступні пріоритетні напрямки цифрового розвитку громад та мережевого управління в них: хмарні технології; відкриті дані (увага приділяється відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи органів

влади); служби сумісної взаємодії (interoperability services); розробка додатків, мобільні сервіси (mobility services); електронна ідентифікація (ID card, Mobile-ID, Smart-ID); блокчейн (blockchain); інтернет речей; кібербезпека; інтернет-голосування; цифрові компетентності публічних службовців та громадян.

Нормативно-правова база цифрового розвитку як у світі, так і в Україні віддзеркалює тренд до посилення ролі держави, з одного боку, у розвитку мережевого управління та цифровізації у публічному секторі, з іншого у підвищенні рівня контролю за діяльністю DT компаній у приватному секторі і, зокрема, удосконалення систем протидії кіберзагрозам. Останнє, не менш ніж для публічного сектору, є потрібним для захисту особистих даних громадян, оскільки соціальні мережі охопили більшість населення і технологічно дають можливість втручання в особисте життя людини.

Прикладом оцінювання рівня цифрового розвитку та мережевого управління в громадах є дослідження, що було проведене спеціалістами ДРІДУ НАДУ у Дніпропетровській області. Воно проводилось за значно більшою кількістю показників, ніж це визначено відповідною постановою Кабінету Міністрів та Методикою формування індикаторів розвитку інформаційного суспільства, затвердженою МОН України [2, 3]. У дослідженні було використано 111 показників – за характеристиками, що корелюються з міжнародними індексами: показники розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (індекс IDI – *ict development index*) – доступ до інтернету, питання цифрової нерівності; показники розвитку електронного урядування (індекс EGDІ – *e-government development index*) – інформаційно-комунікаційна структура та документообіг; показники розвитку електронної участі (індекс EPI – *e-participation index*). До цього розділу, окрім питань електронної демократії, було включено і аналіз розповсюдження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я, освіти, бібліотек та музеїв.

Цей досвід показує необхідність удосконалення державних індикаторів для визначення рівня цифровізації громад та мережевого управління в них.

Окреме значення мав аналіз сайтів органів місцевого самоврядування. Для цього була використана експертна оцінка по 127 показниках, які були поділені по 7 напрямках: зручність користування, доступ до публічної інформації, адміністративні послуги, зворотній зв'язок з громадськістю, рекомендовані до розміщення документи, інформація про життєдіяльність громади, інформація про діяльність органу місцевого самоврядування.

Результати показали суттєву різницю у роботі сайтів. Передусім, це стосувалось наповнення розділів сайтів та якості викладеної інформації. Причина цього потребує більш глибокого дослідження, але можна казати про вплив на цю ситуацію наявності або відсутності кваліфікованих спеціалістів з адміністрування сайтів.

Певною мірою активність і якість сайтів корелюється з рівнем мережевого управління та можливостями доступу до швидкісного інтернету. За результатами аналізу статистичних даних та експертних оцінок було визначено, що доступ до інтернету через мобільні пристрої майже у тричі випереджає кабельні мережі. В рамках дослідження також було проведено опитування експертів щодо оцінки перспектив цифрового розвитку, яке показало високу зацікавленість респондентів по таких аспектах цифрового розвитку, як: хмарні технології; доступ через мобільні пристрої до Інтернету на рівні не менше 50 Мб/сек; розвиток кіберзахисту; підвищення цифрових компетентностей публічних службовців та населення.

Виходячи з результатів аналізу, головною проблемою цифрового розвитку та мережевого управління в громадах може бути визначено цифрову нерівність. Насамперед йдеться про розрив у доступі до мережі інтернет у містах та сільській місцевості. З огляду на цифровий порядок денний Європейського Союзу та потреб відновлення країни та громад у поствоєнний період, вирішення цієї проблеми є нагальним завданням як для органів влади всіх рівнів, так і бізнесу у сфері цифрових технологій.

Мережеві структури в громадах. Під час цифрової трансформації суспільства в публічному управлінні як на рівні держави, та і в громадах

відбувається формування цифрового врядування. Тож проблеми, що виникають на шляху цього процесу на місцевому рівні, аналогічні тим, які виникають і на рівні країни в цілому. Такі процеси мають базовий характер і впливають як на сутнісні ознаки державної влади, так і на функціонування місцевого самоврядування. Одним з найістотніших і найцікавіших явищ сучасного цифрового суспільства є формування в ньому мережових структур, які простежуються сьогодні в різних аспектах публічного управління.

Незважаючи на те, що в науковій літературі немає єдиного підходу до трактування мережових структур, можна виділити певну низку загальних ознак, які є у зазначеному явищі. Соціальні структури як сукупність зв'язків та взаємодій у суспільстві існували до появи цифрових технологій. Але цифрова трансформація зумовила низку нових моментів у розумінні мережових структур.

1. Мережові структури формуються навколо і на основі цифрових технологій у процесі комунікацій. Особливу роль відіграє Інтернет, який став основою формування мережових структур. Акторами цих структур є користувачі мережі, які утворюють сукупність інтернет-спільнот, що формуються з різних підстав та інтересів.

Але мережові структури не зводяться тільки до побудови комунікацій у цифровій реальності, паралельно з цим відбувається формування певних світоглядних позицій, вироблення консенсусу на основі широких обговорень або, навпаки, розбіжність точок зору. Звідси виникає багатовимірність структури мережного суспільства. При цьому, слід зазначити, комунікації в Інтернеті розглядаються як цінність найвищого порядку;

2. Взаємодія в таких структурах будується на домінуванні горизонтальних зв'язків, на відміну від вертикальних зв'язків, які переважають в організаційній будові держави, а також ряду інститутів громадянського суспільства (наприклад, в організаційній будові низки партій та масових громадських організацій). При цьому в більшості випадків такі зв'язки виявляються сильнішими за вертикальні, особливо коли йдеться про

мобілізаційний потенціал мережових структур. Мережеве суспільство визначається як децентралізоване, тобто це суспільство масової «самокомунікації».

Особливості мережових структур точно були описані М. Кастельсом: «гнучкість», як здатність переналаштовуватися під впливом умов, що змінилися; «масштабованість» – здатність до зменшення чи збільшення у розмірах із найменшими втратами; «живучість» – здатність мереж, використовуючи варіативні конфігурації, протистояти ворожим атакам (Castells, 2009, p. 68).

До цих характеристик додають і таку, як невизначеність меж мережових структур – формування комунікацій у віртуальній реальності (поза безпосереднім «живим» контактом). При цьому мережева взаємодія показує можливості бути досить стійкою, здатною підтримувати тривалі та ефективні процеси комунікації.

3. Глобальний характер мережевої взаємодії визначає виникнення протиріч між глобальністю взаємодій та локальністю цілей та напрямів діяльності мережевого співтовариства. В сучасних умовах світової кризи і певної деглобалізації мережеві структури локального рівня набувають нового значення і це потребує глибокого аналізу і, можливо, переосмислення ролі мережових структур у суспільстві.

4. Мережеві структури показують можливість швидкої та оперативної реакції на зміни в соціальній, політичній чи екологічній обстановці. При цьому вони демонструють можливості підтримувати постійну та стабільну взаємодію.

5. Мережеві структури створюють комунікації поза сформованими державою соціальними структурами і таким чином забезпечують неформальне лідерство в реалізації нагальних соціальних програм і цілей, які традиційно притаманні інститутам громадянського суспільства.

Можна припустити, що роль мережових структур схожа як на рівні всього суспільства, так і на рівні окремих громад. Це підтверджується посиленням значення мережових структур у громадах під час російсько-української війни

(Matveieva, et. al., 2024). Тому тут цілком може бути застосовна теза М. Кастельса про те, що основу сучасного суспільства становлять саме мережі, держава поступово стає мережевою державою, а влада стає мережевою владою (Castells, 2009, p. 84). Продовжуючи цю думку, можна додати, що громади поступово стають мережевими громадами.

Рівень цифрового розвитку та мережевого управління в громадах: механізми визначення. Проблеми становлення цифрового суспільства та мережевого управління в Україні тісно пов'язані з подальшим розвитком цифрового врядування та технологічними можливостями доступу до швидкісного інтернету. Підґрунтям процесу є об'єктивний процес цифрової трансформації всіх сфер життя суспільства. З цим пов'язані і перспективи цифровізації громад в умовах децентралізації. Можна передбачати, що в значній мірі цей процес буде активізований в умовах повоєнного відродження України.

В цьому аспекті велику цінність має досвід дослідження цифрового розвитку громад Дніпропетровської області в рамках впровадження регіональної програми "Електронна Дніпропетровщина". У 2109 році до її розробки було залучено фахівців Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (зараз це ННІ Державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»).

Теоретичним підґрунтям дослідження стали концепції мережевого управління як складової цифрового врядування та цифрового суспільства, як такого, що прийшло на зміну інформаційному суспільству. Важка ситуація у країні, викликана війною, загострює завдання забезпечити цифрову трансформацію системи публічного управління країни, регіонів, громад відповідно до високих світових стандартів цифровізації економіки та суспільства.

Враховуючи досвід дослідження розвитку мережевого управління та цифрової готовності громад у Дніпропетровській області можна визначити

декілька основних напрямків досліджень: аналіз сайтів об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та міст обласного значення; визначення покриття доступом до мобільного інтернету територій ОТГ області; аналіз національних та міжнародних нормативно-правових документів, які були прийняті за останні роки; визначення новітніх цифрових технологій, які мають пріоритетний розвиток у світі, і будуть затребувані у наступні роки; аналіз статистичних даних, що є у відкритому доступі відносно цифрового розвитку у різних соціально-економічних сферах; збір та обробка даних із визначення показників розвитку цифрового суспільства відповідно до діючих міжнародних індексів – IDI, EGDI, EPI.

Аналіз світових тенденцій у розвитку цифрових технологій показав наступні пріоритетні напрямки цифрового розвитку громад та мережевого управління в них: хмарні екнології; відкриті дані (увага приділяється відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи органів влади); служби сумісної взаємодії (interoperability services); розробка додатків, мобільні сервіси (mobility services); електронна ідентифікація (ID card, Mobile-ID, Smart-ID); блокчейн (blockchain); інтернет речей; кібербезпека; інтернет-голосування; цифрові компетентності публічних службовців та громадян.

Нормативно-правова база цифрового розвитку як у світі, так і в Україні віддзеркалює тренд до посилення ролі держави, з одного боку, у розвитку мережевого управління та цифровізації у публічному секторі, з іншого у підвищенні рівня контролю за діяльністю DT компаній у приватному секторі і, зокрема, удосконалення систем протидії кіберзагрозам. Останнє, не менш ніж для публічного сектору, є потрібним для захисту особистих даних громадян, оскільки соціальні мережі охопили більшість населення і технологічно дають можливість втручання в особисте життя людини.

Прикладом оцінювання рівня цифрового розвитку та мережевого управління в громадах є дослідження, що було проведене спеціалістами ДРІДУ НАДУ у Дніпропетровській області. Воно проводилось за значно більшою кількістю показників, ніж це визначено відповідною постановою Кабінету

Міністрів та Методикою формування індикаторів розвитку інформаційного суспільства, затвердженою МОН України (Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку, 2012; Про затвердження Методики формування індикаторів, 2013)

. У дослідженні було використано 111 показників – за характеристиками, що корелюються з міжнародними індексами: показники розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (індекс IDI – ict development index) – доступ до інтернету, питання цифрової нерівності; показники розвитку електронного урядування (індекс EGDI – e-government development index) – інформаційно-комунікаційна структура та документообіг; показники розвитку електронної участі (індекс EPI – e-participation index). До цього розділу, окрім питань електронної демократії, було включено і аналіз розповсюдження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я, освіти, бібліотек та музеїв.

Цей досвід показує необхідність удосконалення державних індикаторів для визначення рівня цифровізації громад та мережевого управління в них.

Окреме значення мав аналіз сайтів органів місцевого самоврядування. Для цього була використана експертна оцінка по 127 показниках, які були поділені по 7 напрямках: зручність користування, доступ до публічної інформації, адміністративні послуги, зворотній зв'язок з громадськістю, рекомендовані до розміщення документи, інформація про життєдіяльність громади, інформація про діяльність органу місцевого самоврядування.

Результати показали суттєву різницю у роботі сайтів. Передусім, це стосувалось наповнення розділів сайтів та якості викладеної інформації. Причина цього потребує більш глибокого дослідження, але можна казати про вплив на цю ситуацію наявності або відсутності кваліфікованих спеціалістів з адміністрування сайтів.

Певною мірою активність і якість сайтів корелюється з рівнем мережевого управління та можливостями доступу до швидкісного інтернету. За результатами аналізу статистичних даних та експертних оцінок було визначено, що доступ до інтернету через мобільні пристрої майже у тричі випереджає

кабельні мережі. В рамках дослідження також було проведено опитування експертів щодо оцінки перспектив цифрового розвитку, яке показало високу зацікавленість респондентів по таких аспектах цифрового розвитку, як: хмарні технології; доступ через мобільні пристрої до Інтернету на рівні не менше 50 Мб/сек; розвиток кіберзахисту; підвищення цифрових компетентностей публічних службовців та населення.

Виходячи з результатів аналізу, головною проблемою цифрового розвитку та мережевого управління в громадах може бути визначено цифрову нерівність. Насамперед йдеться про розрив у доступі до мережі інтернет у містах та сільській місцевості. З огляду на цифровий порядок денний Європейського Союзу та потреб відновлення країни та громад у поствоєнний період, вирішення цієї проблеми є нагальним завданням як для органів влади всіх рівнів, так і бізнесу у сфері цифрових технологій.

3.2. Проектний підхід в контексті мережевого управління.

Проектний підхід до мережевого управління в Україні є одним із ключових напрямків розвитку держави на шляху до європейської інтеграції. Особливої уваги потребує модернізація системи адміністрування на місцевому рівні, оскільки саме тут відбувається безпосередній контакт між громадянами та судовою системою та реалізується принцип доступу до публічного управління. Актуальність цього питання визначається необхідністю підвищення ефективності роботи судів, оптимізації судових процесів та підвищення якості публічних послуг, що надаються громадянам. Впровадження проектного підходу в адмініструванні дозволяє системно вирішувати існуючі проблеми та забезпечувати сталий розвиток системи на місцевому рівні. Модернізація системи є одним із найважливіших та найактуальніших завдань у контексті європейської інтеграції України. Забезпечення європейських стандартів у роботі адміністрування на місцевому рівні набуває особливої важливості, оскільки саме тут громадяни безпосередньо стикаються з публічним управлінням. Ефективність місцевих судів впливає не лише на швидкість та справедливість судових процесів, але й на довіру громадян до публічного управління в цілому. Актуальність цієї теми визначається кількома факторами. По-перше, значна частина судових проваджень в Україні – це місцеві справи, які стосуються найширших верств населення. По-друге, необхідність реформування системи зумовлена вимогами європейських стандартів, до яких прагне адаптуватися Україна, зокрема щодо забезпечення доступу до публічного управління та якості публічних послуг. Третім важливим фактором є впровадження проектного підходу як інструменту модернізації адміністрації, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити сталість змін.

Використання проектного підходу для вдосконалення системи адміністрації вимагає комплексного підходу, що включає технологічну модернізацію, удосконалення управління ресурсами, навчання персоналу, а

також розробку механізмів взаємодії з громадянами та забезпечення прозорості судових процедур. Враховуючи сучасні тенденції розвитку в європейських країнах, можна впевнено стверджувати, що проектний підхід до управління реформами є ефективним способом досягнення цих цілей.

Проектний підхід поступово набуває широкого застосування в процесах модернізації як на державному рівні, так і в місцевому самоврядуванні на рівні громад і відповідно привертає увагу науковців до аспектів його використання в різних сферах, зокрема європеїзації системи судочинства.

В. Молоканова (2018) досліджувала питання, пов'язані з впровадженням методології проектного управління в державному управлінні, а також досягнення ціннісно-орієнтованої проектної методології, які досі недостатньо розроблені в теорії та практиці державного управління в Україні. Вона висвітлює проблеми неповного застосування методології проектного управління в системі управління державним розвитком в Україні та запропонувала використовувати ціннісно-орієнтовану проектну методологію управління для управління регіональним розвитком, що покращує якість планування та ефективність реалізації проектів і програм.

Н. Сидоренко (2022) розглядає еволюцію концептуальної парадигми державного управління під впливом реагування адміністративних реформ на кризові явища, що виникають в економіці та суспільстві. Зокрема, вона зазначає, що останнім часом адміністративні трансформації відбуваються під впливом неоліберальної стратегії менеджеризації державного управління, тобто впровадження в нього проектних підходів та ринкових механізмів. Новими тенденціями в сучасній трансформації державного управління є: консолідація управління, стратегічна управлінська діяльність, формування гнучкої моделі управління (agile governance), (стресо)стале управління (resilience governance) та поствеберівська бюрократія.

С. Ставченко (2018) у проектному підході до державного управління виділив роль кризових консультацій, які являють собою комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища певного суб'єкта, вирішення комплексу

проблем, пов'язаних з максимізацією ефективності діяльності. Він провів розмежування кризового менеджменту та управління ризиками та зазначив, що хоча кризовий менеджмент – це здебільшого процес реагування на вже існуючі серйозні загрози для організації або події, що вже відбулися, управління ризиками пов'язане з процесом виявлення певних ризиків, насамперед для майбутньої діяльності організації, а також відповідного прийняття або усунення цих ризиків.

З огляду на європейські перспективи України та дію Угоди між Україною та ЄС, питання модернізації адміністрування в Україні привертають дедалі більшу увагу вітчизняних науковців.

А. Бєлова (2022) присвятила свою статтю аналізу сучасного стану та визначенню перспективних напрямків європеїзації системи адміністрування в Україні в умовах розвитку цифровізації публічного управління. Вона обґрунтувала, зокрема, що цифровізація публічного управління – це виклик часу та об'єктивна потреба сьогодення. Вона передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, цифрових інновацій у всі сфери діяльності судів, органів та установ системи публічного управління для забезпечення доступності, якості та ефективності публічного управління, його єдності, покращення адміністрування, підвищення довіри громадськості до , зміцнення авторитету гілки влади.

Н. Гончарук (2022) разом із попереднім автором присвятили свою роботу вивченню сучасного стану організаційно-правового та кадрового забезпечення діяльності місцевих судів, як основної ланки системи публічного управління, в умовах європеїзації системи адміністрування в Україні. Автори узагальнили вітчизняний досвід формування та розвитку адміністрації, її трансформації в рамках раніше проведених судових реформ та визначили пріоритетні напрямки вдосконалення організаційно-правового та кадрового забезпечення місцевих судів в умовах європеїзації системи адміністрування в Україні.

Л. Москвич (2018) наголошує на важливості впровадження сучасних технологій в судове адміністрування, зокрема систем електронного публічного управління та автоматизації документообігу. Вона наголошує на необхідності інтеграції судових систем з електронними сервісами, що значно підвищить доступність публічних послуг для громадян.

За дослідженнями С. Обрусної та К. Пасинчука (2020, 2023), важливим аспектом модернізації є розробка ефективних механізмів управління судами на місцевому рівні, що передбачає децентралізацію управлінських процесів та більшу автономію судів. Автори звертають увагу на необхідність підвищення кваліфікації суддів та адміністративного персоналу, а також на важливість створення інструментів для оцінки ефективності роботи судів. Серед європейських дослідників, які зробили значний внесок у розвиток теорії адміністрування, можна відзначити роботи М. Фабрі (2019, 2021, 2024) (Італія) та П. Лангбрука (2024) (Нідерланди). Вчені приділяли особливу увагу питанням впровадження інноваційних підходів в управлінні судами та використанню цифрових технологій. П. Лангбрук (2019) розробив модель управління якістю в судових органах Нідерландів, де проектний підхід дозволив значно підвищити ефективність судових процедур. Результати дослідження. Нова цифрова реальність змінює не лише громадянське суспільство та його інституції, а й державне управління та органи управління. Цифровізація та європеїзація публічної влади формують нові моделі та механізми модернізації адміністративних органів публічної влади. Однією з ефективних технологій у цій сфері є проектний менеджмент. Як показує міжнародна практика, регіональні та місцеві органи державної влади відіграють провідну роль у розвитку механізмів цифрової взаємодії в суспільстві, сприяють розвитку громадянського суспільства, впроваджують цифрове управління проектами, зокрема в такій важливій сфері життя суспільства, як забезпечення справедливого публічного управління. В умовах цифрового суспільства значно зростають можливості для проектування та програмування розвитку різних інститутів суспільства, що забезпечують різні форми демократії, що

передбачають захист законних інтересів та потреб населення громад та територій (Квітка та Корсун, 2023).

Аналіз сучасного стану управління на місцевому рівні в Україні показав наявність кількох проблем, які потребують системного вирішення на основі проектного підходу.

1. Недостатня автоматизація процесів:

- переважання паперового документообігу;
- відсутність єдиної інформаційної системи взаємодії між судами та іншими державними органами;- недосконалість цифрового документообігу, що ускладнює доступ до судових актів та їх реєстрацію.

2. Недостатня ефективність управління ресурсами :

- нераціональний розподіл бюджетних коштів;
- відсутність системи моніторингу використання матеріальних та фінансових ресурсів.

Однак, згідно з дослідницькими матеріалами Консультативної ради європейських суддів, ефективне судове адміністрування має забезпечити оптимальне використання судових ресурсів, прозорість судових процедур та високу якість обслуговування громадян (Повідомлення про цифровізацію публічного управління, 2023).

3. Кадрові проблеми:

- недостатня кваліфікація адміністративного персоналу в управлінні проектами;
- опір змінам серед деяких працівників системи, пов'язаний з недостатньою мотивацією до вдосконалення.

4. Недосконала система комунікації з громадянами, відсутність прозорості в процедурах:

- обмежений доступ громадян до інформації про стан їхніх справ;
- відсутність ефективних каналів комунікації між судами та громадянами.

5. Відсутність єдиних стандартів якості адміністрування.

Європейський досвід показує, що впровадження проектного підходу може стати ефективним інструментом для вирішення цих проблем.

Європейська інтеграція об'єднала країни-члени ЄС у питанні електронного публічного управління та створила єдиний інтернет-портал, який працює за принципом «навігатора» у питаннях електронної взаємодії судів, сторін процесу з судом та у провадженнях у європейських судах (<https://e-justice.europa.eu/home.do>). Портал містить інформацію про компетентний суд кожної держави-члена ЄС, процедуру подання позову до відповідного , чинне законодавство, судові витрати тощо (Рада Європи, Європейська комісія з питань ефективності публічного управління, 2024).

Цифрові технології мають потенціал для покращення доступу до публічного управління та підвищення ефективності систем публічного управління. Щоб отримати повну користь від цифровізації, Європейська комісія запропонувала пакет, що складається з Повідомлення про цифровізацію публічного управління в Європейському Союзі, що супроводжується картуванням поточного рівня цифровізації та Положенням про комп'ютеризовану систему зв'язку в транскордонному цивільному та кримінальному судочинстві (система e-CODEX) (Повідомлення про цифровізацію публічного управління в Європейському Союзі, 2023).

У Нідерландах проект «Якість та інновації» став основою для реформування системи, включаючи стандартизацію процедур, скорочення термінів розгляду справ та автоматизацію документообігу (Langbroek, 2019).

В Ірландії проект «Ефективність цивільного публічного управління» був зосереджений на скороченні термінів розгляду справ та адміністративних витрат шляхом впровадження електронного публічного управління та централізованої бази даних (Civil Justice Efficiencies, 2022).

У Німеччині програма модернізації системи адміністрування безпосередньо пов'язана з федеральною адміністративною системою та спрямована на підвищення рівня цифровізації процесів (Hratsiotova & Lukianchuk, 2024).

Проектний підхід до модернізації адміністрування передбачає систематичне управління змінами та впровадження інновацій. Впровадження проектного підходу до модернізації адміністрування на місцевому рівні в Україні включає наступне.

1. Стратегічне планування – оцінка поточного стану системи, визначення пріоритетних напрямків модернізації, розробка плану впровадження інновацій.

2. Управління проектами – формування проектного офісу та команд, розробка дорожніх карт впровадження змін, оцінка ефективності за допомогою системи ключових показників.

3. Інноваційні цифрові технології – впровадження цифрового документообігу та цифрових онлайн-платформ для громадян, створення єдиної інформаційної системи для взаємодії з іншими органами, автоматизація рутинних операцій.

4. Розвиток персоналу – проведення навчання з управління проектами для персоналу, навчання цифровим компетенціям, впровадження мотиваційних програм для стимулювання змін.

На нашу думку, враховуючи рекомендації Європейської Комісії щодо цифровізації публічного управління в Європейському Союзі, слід впровадити комплексну модель реалізації проектного підходу до модернізації адміністрування на місцевому рівні в Україні на основі інтеграції системи e-CODEX як ключового елемента транскордонного співробітництва у сфері публічного управління (Повідомлення про цифровізацію публічного управління в Європейському Союзі, 2023). У контексті стратегічного планування першочергового значення набуває проведення ретельного аналізу поточного стану адміністрації та визначення пріоритетних напрямків розвитку. На цій основі здійснюється розробка детальної стратегії модернізації та формування дорожньої карти впровадження змін з чітко визначеними ключовими показниками ефективності та системою моніторингу їх досягнення.

Організаційне забезпечення процесу модернізації передбачає створення спеціалізованого проектного офісу та формування професійних проектних команд з чітким розподілом відповідальності. Важливим аспектом є впровадження сучасної методології управління проектами, що включає використання гнучких методів, розробку ефективної системи звітності та комплексне управління ризиками.

Технологічна складова модернізації зосереджена на впровадженні цифрового документообігу з урахуванням вимог системи e-CODEX, створенні єдиної інформаційної системи, сумісної з європейськими стандартами, та розвитку онлайн-сервісів з підтримкою транскордонної взаємодії. Особливу увагу слід приділити впровадженню рекомендацій CEPEJ щодо цифровізації публічного управління та забезпеченню надійного захисту інформації.

Ключовим елементом успішної модернізації є розвиток персоналу судових установ. Це передбачає впровадження комплексних програм підвищення кваліфікації, включаючи навчання з управління проектами та розвиток цифрових компетенцій. Значна увага приділяється формуванню інноваційної культури та створенню ефективної системи мотивації персоналу до впровадження змін.

Очікувані результати впровадження проектного підходу.

Комплексна оцінка ефективності впровадження проектного підходу, визначена відповідно до методології CEPEJ та з урахуванням вимог цифровізації публічного управління в Європейському Союзі, дозволяє прогнозувати значні позитивні зміни у функціонуванні системи на місцевому рівні. Перш за все, очікується значне покращення ефективності роботи органів публічного управління, що буде виявлятися у скороченні термінів розгляду звернень громадян. Оптимізація використання ресурсів та підвищення продуктивності праці створять надійну основу для сталого розвитку системи. Значні покращення очікуються у сфері якості обслуговування громадян. З'явиться можливість підвищити рівень задоволеності користувачів публічних послуг, що супроводжуватиметься зменшенням кількості скарг. Важливим

досягненням буде скорочення часу очікування на надання послуг та підвищення доступності інформації про діяльність. У контексті розвитку потенціалу системи ключовими результатами будуть підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних практик роботи та формування культури постійного вдосконалення. Особлива увага буде приділена розвитку професійних компетенцій працівників, що забезпечить високу якість надання публічних послуг.

Технологічна модернізація призведе до суттєвої автоматизації документообігу та створення єдиного інформаційного простору, інтегрованого з системою e-CODEX. Впровадження систем цифрової взаємодії відповідно до вимог ЄС та забезпечення технологічної безпеки відповідно до європейських стандартів створить надійну основу для розвитку транскордонного електронного публічного управління. Важливим аспектом очікуваних результатів є міжнародна інтеграція системи України. Забезпечення сумісності з європейськими судовими системами та впровадження стандартів e-CODEX для транскордонної взаємодії дозволить брати активну участь у міжнародних проектах цифровізації публічного управління. Впровадження рекомендацій CEPEJ щодо якості публічного управління сприятиме подальшій інтеграції системи України в європейський правовий простір. Висновки. Проведений огляд дозволяє стверджувати, що модернізація системи адміністрування на місцевому рівні виступає необхідною умовою для підвищення ефективності системи України та забезпечення європейських стандартів публічного управління, особливо в контексті впровадження системи e-CODEX та рекомендацій CEPEJ. Водночас, застосування проектного підходу відкриває можливості для системного вирішення існуючих проблем та забезпечення сталого розвитку системи на місцевому рівні з урахуванням сучасних вимог до цифровізації публічного управління в Європейському Союзі. Важливо зазначити, що європейський досвід переконливо демонструє ефективність проектного підходу до модернізації адміністрації, який можна успішно адаптувати до українських реалій, враховуючи місцеву специфіку та

необхідність забезпечення транскордонної взаємодії. Запропонована в дослідженні модель впровадження проектного підходу забезпечує комплексне вирішення завдань модернізації та враховує всі ключові аспекти розвитку адміністрації, включаючи інтеграцію з європейськими системами цифрового публічного управління.

Результати дослідження підтверджують, що успішна реалізація проектів модернізації вимагає системного підходу до управління змінами, розвитку персоналу та впровадження інноваційних технологій відповідно до стандартів ЄС. Інтеграція української системи з європейською системою e-CODEX набуває особливого значення, оскільки вона слугує ключовим фактором забезпечення ефективного транскордонного публічного управління та підвищення якості публічних послуг. Впровадження рекомендацій CEEJ щодо цифровізації публічного управління створює надійну основу для підвищення ефективності та доступності системи на місцевому рівні, що відповідає стратегічним цілям реформи в Україні та євроінтеграційним прагненням держави.

3.3. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління

Враховуючи сучасні тренди цифрової трансформації, штучний інтелект (ШІ) є однією з найбільш актуальних і затребуваних цифрових технологій, яка застосовується для вирішення широкого комплексу завдань, пов'язаних з практикою публічного управління. ШІ стає все більш затребуваним як в державному управлінні, так і в практиці організації роботи органів місцевого самоврядування, при розробці і реалізації планів ефективного використання муніципальних ресурсів для забезпечення високої якості життя людей.

Кожен аспект публічного управління вимагає розуміння проблем життєдіяльності людей, їх потреб, моделей внутрішньої міграції, інтересів і, навіть, уподобань. Саме ШІ, який збирає великі дані про жителів громад, в тому числі, з мереж “інтернету речей”, може забезпечити прогнозування і ефективність відповідних рішень органів муніципального управління для громад.

Основні проблеми впровадження ШІ в практику публічного управління у широкому сенсі, пов'язані із загальними питаннями впливу цифрових технологій на розвиток всіх сфер суспільства. Для України, де в умовах військової агресії, спостерігається певне відставання у впровадженні ШІ та цифрової економіки, актуальність цифровізації пов'язана з необхідністю вийти на рівень передових країн, які активно проводять цифрову трансформацію

ШІ ще залишається «річчю в собі», нерозгаданою таємницею, яку, між тим, широко використовують у повсякденному житті, у плануванні майбутнього науки та технологій. Пояснити, що таке ШІ намагаються вже понад 70 років, але, поки що, більшість вчених та мислителів виокремлюють або підкреслюють окремі грані цього незвичного явища.

Алан Тьюрінг свого часу задався питанням щодо того чи може машина мислити (Turing, 1950). Проведений ним експеримент дав негативний результат, але спонукав до активної дискусії з питань розробки та

впровадження ІІІ, етичних проблем взаємодії людини з машиною (Brooks, 1999).

Дослідження питань ІІІ переважно зосереджені на використанні у бізнесі та наукових дослідженнях. Разом з тим, останнім часом значна кількість робіт присвячується і проблемам впровадження ІІІ у сферу публічного управління. Ряд дослідників виступають за більш активне впровадження технологій ІІІ в роботу урядів. Так, К. Desouza (2018) виступає за активізацію даного процесу в рамках державно-приватного партнерства із залученням академічної спільноти та пропонує використовувати моделі зрілості ІІІ з метою оцінки досягнутого в державних установах прогресу в даній області.

V. Wang та K. Siau (2018), визнаючи технологічні переваги ІІІ, застерігають держави та бізнес щодо ймовірного зростання безробіття і подальшої соціальної нестабільності, пов'язаних з витісненням багатьох спеціальностей на публічній службі і в корпоративному секторі віртуальними помічниками, а також, з необхідністю опрацювання правових основ регулювання сфери ІІІ, що вимагають широкої соціальної дискусії щодо ступенів свободи ІІІ і меж його впровадження на сучасному етапі розвитку суспільства (, 2018).

D. West, та G. Allen (2018), визнаючи різноманітність і ефективність розробленого на основі ІІІ інструментарію в сфері публічного управління, акцентують увагу на необхідності захисту етичних цінностей і забезпечення належного ступеню відкритості і контролю над ІІІ, що дозволить забезпечувати необхідний рівень юридичної відповідальності за прийняті із застосуванням ІІІ рішення (2018).

Значно далі в своєму аналізі ІІІ йде Т. Walsh (2017). Він прагне окреслити перспективи трансформації політичної, соціальної та економічної підсистем суспільства, порівнюючи перспективи впровадження ІІІ в різні сфери з новим етапом промислової революції, в ході якої Великі дані і потужність їх обробки, а також застосовувані алгоритми стануть ключовим фактором науково-технологічного лідерства.

Серед вітчизняних науковців, де також спостерігається значний сплеск інтересу до тематики запровадження ІІІ у публічне управління, слід відзначити ґрунтовну роботу колективу авторів з Національної академії державного управління при Президентові України за редакцією О. Карпенко. В монографії докладно проаналізовано історію створення та розвитку ІІІ, представлено основні сучасні підходи до визначення поняття, показано шляхи та прогнози подальшого використання ІІІ в різних сферах життєдіяльності суспільства та публічного управління (Цифрове врядування, 2020, с. 94-120).

Дискусії щодо ролі та місця ІІІ у сучасному житті продовжуються і часто відбуваються з діаметрально протилежних позицій. Найбільш адекватною виглядає точка зору згідно якої ІІІ не може бути повторенням чи копією людського розуму, людського інтелекту (Квітка et al, 2021). Спроби рухатись у цьому напрямку приречені на невдачу. Такий підхід, скоріше, треба залишити науковій фантастиці і дивуватись безмежній фантазії талановитих літераторів.

ІІІ є таким же створенням науки, як і машини, електрика, ядерна енергетика і багато чого іншого, без чого неможливо уявити сучасне життя. ІІІ - це технологія, яка активно впроваджується у всі сфери життя, і залишиться технологією, яка буде сприяти життю людини, функціонуванню суспільства і влади, зростанню економіки. Те, що ІІІ ще є мало дослідженим і всі його можливості ще не очевидні, не повинно викликати до нього негативне ставлення або навіть страх. Нова технологія виникла на новій хвилі технологічного розвитку і через 10 років буде такою ж звичною, як електрика. Але вона є і залишиться технологією, яка не зможе стати на місце людини.

Особливістю ІІІ є те, що він може значно швидше і ефективніше людини вирішувати проблеми, з якими стикнулось людство на сучасному етапі розвитку – переходу від інформаційного до цифрового суспільства. Перш за все, це - великі бази даних, розподілені реєстри, швидкісні комунікації у мережі, інтернет речей, нарешті, освоєння космічного простору. Перераховувати можна безліч цифрових феноменів, які вже з'явилися, і які постійно з'являються. Людина - це жива істота. ІІІ - це розроблена технологія і

розглядати їх поєднання з позицій трансгуманізму є глибоко філософським питанням, яке, насправді, не вирішене з давніх часів.

З цієї точки зору, ШІ можна визначити як цифрову технологію, яка використовується людиною в умовах цифрового суспільства для вирішення повсякденних та перспективних завдань науково-технологічного та соціально-економічного прогресу. Основу цієї технології складають можливості цифрової техніки проводити обчислення у багато разів швидше і обробляти значно більшу кількість даних, ніж людина.

На сьогодні існують як негативне, так і позитивне сприйняття ШІ. В різних країнах по-різному, але суспільство неоднозначно сприймає активну боротьбу, яку ведуть корпорації та уряди за переваги у володінні та використанні ШІ. Особливо, коли мова йде про процеси, що регулюють соціальні і політичні відносини. Негативній думці сприяє і те, що перші приклади масштабної алгоритмізації з боку держав були не завжди вдалимими, а головне, однозначно свідчили, що будь-яка людина може бути недооцінена і, навіть, постраждати від жорстокого формалізованого впливу ШІ.

На сьогодні такі соціальні сумніви оформлені у вигляді «Декларації про етику і захист даних в штучному інтелекті», яку Комітет міністрів Ради Європи ухвалив 17 березня 2021 року. У документі звучить заклик забезпечити «виконання етичних норм» в разі використання відповідних алгоритмів ШІ (Declaration by the Committee of Ministers, 2021). Відповідні документи було прийнято і на рівні окремих держав, зокрема, у Данії, Китаї, Канаді, Франції (National Strategy, 2019; Notice of the State Council Issuing, 2017; Pan-Canadian Artificial, 2018; Stratégie nationale, 2018). Приділяє цьому питанню значну увагу і ООН (Первоначальний варіант проекту, 2020)

Узагальнено кажучи, у цих документах йдеться про те, що будь-яке створення, розвиток і використання ШІ-систем має в повній мірі поважати права людини і що у людей повинні зберігатися розуміння ШІ-механізмів і контроль за ними. Між тим, сумніви населення можуть поставити під загрозу саму можливість здійснення четвертої промислової революції, тобто, цифрової

трансформації взагалі. Тому владі, бізнесу та громадянському суспільству необхідно будувати новий цифровий світ разом. Тим більше, що впровадження ІІІ в діяльність органів влади не буде простим і зажадає вирішення багатьох технічних, соціально-економічних і правових проблем.

Між тим, ніщо не може зупинити технічний прогрес, багато держав і цифрових корпорацій вкладають значні кошти у розвиток ІІІ, в тому числі, і у сфері публічного управління, хоча ще немає достатнього розуміння, як ефективно вбудувати ІІІ в практику публічного управління і вирішення соціальних питань.

Наслідки застосування ІІІ у житті людства можуть бути порівняні хіба що з ефектом відкриття електрики. В усякому разі, так вважають його апологети, на думку яких, сьогодні ряд країн вже впритул підійшли до порогу, за яким буде якісний прорив. У першу чергу, йдеться про США і Китай.

Втім, інші розвинені країни не відстають. Ще 2020 року з початком пандемії більшість європейських урядів оголосили про програми масштабної державної підтримки ІІІ-досліджень і створення сприятливого екосередовища для ІІІ-стартапів. Існуюче відставання від лідерів вони намагаються компенсувати за рахунок різкого прискорення і об'єднання зусиль у рамках ЄС.

Одночасно з посиленням національної конкуренції, розгортається битва за ІІІ між великими цифровими корпораціями, які зайняли чільне місце у ТОП-10 найдорожчих компаній світу, а свою боротьбу почали раніше за уряди та країни і діють набагато швидше їх.

Німецький Центр громадських інформаційних технологій (ÖFIT) провів дев'ятиступеневе Форсайт-дослідження, у якому визначено чотири варіанти того, як штучний інтелект може бути вбудований в публічне управління (Executive AI 2030, 2019).

Перший. ІІІ широко використовується в усіх областях публічного управління і це призводить до підвищення ефективності останнього. Штучний інтелект сам приймає основні рішення, але існує процедура їхнього перегляду високо компетентним професійним чиновником, який отримав спеціальну

освіту. Усі дані відкриті і уряд має до них повний доступ. Населення підтримує використання ШІ. Головний мінус - це серйозне перевантаження політичних механізмів країни.

Другий. ШІ запроваджують в умовах, коли країна знаходиться в кризі, і потрібно економити. Чиновників скорочують, тим, які залишилися, платять мало. Основні роботи виконують підрядники ззовні. Держслужбовець стає лише користувачем зовнішнього сервісу. Формально ШІ в цьому сценарії не приймає серйозних рішень і дає тільки рекомендації. Але, так як відмову від цієї рекомендації чиновник повинен буде обґрунтувати і нести за це відповідальність, то йому буде простіше погодитися з рішенням машини. У результаті - серйозна економія бюджету, диктат штучного інтелекту і ризики втрати суб'єктності уряду разом з ростом соціального невдоволення.

Третій. У цьому сценарії розвиток і використання штучного інтелекту спрямовані, у першу чергу, на збільшення можливостей держави. ШІ-системи будуються урядом як з огляду на необхідність зростання продуктивності, так і з урахуванням соціального фактору. Залежно від сфери, рішення може приймати як людина, так і машина. Впровадження відбувається поступово. На публічній службі у великій кількості перебувають висококваліфіковані фахівці. Доступ до даних суворо регламентований, але у влади є широкі права. Населення підтримує використання ШІ, оскільки має механізми контролю над його роботою і комунікації з урядом.

Четвертий. У четвертому сценарії передумови для впровадження ШІ існують, але впроваджується він повільно і тільки для вирішення конкретних завдань. Для них вдається забезпечити збір якісних даних і необхідну відомчу взаємодію. У цілому, публічна служба залишається без змін, а рівень використання нею ШІ залишається, як і раніше, дуже невисоким.

Зауважимо, що Форсайт є ефективним методом дослідження майбутнього і визначення критичних технологій, до яких у повній мірі можна віднести ШІ (Квітка, 2018). По різному можна коментувати результати німецького Форсайт-

дослідження, але, в будь-якому разі, вони показують потребу органів публічного управління в більшій або меншій мірі запроваджувати ІІІ.

Хоча Німеччина є провідною країною ЄС, але все ж претендує на лідерство у боротьбі за цифрові технології у публічному управлінні на європейському просторі Велика Британія.

Битва за GovTech. В Європі попит на державні послуги збільшується, а самі вони серйозно трансформуються. Цьому сприяють демографічні зміни, скорочення державного фінансування, зниження ефективності систем безпеки, що використовувалися раніше, зростаючі очікування від громадян, які вже опанували і використовують цифрові технології. Серед населення і бізнесу зростає попит на прості, доступні в режимі 24/7 та безпечні системи онлайн-послуг з найширшого кола питань, включаючи й послуги органів публічного управління. На цій основі постійно зростає світовий ринок GovTech.

У листопаді 2018 року відбувся Паризький саміт, де вперше зібралось разом все європейське співтовариство GovTech. Офіційною метою саміту було визначити, як нові технології можуть поліпшити державні послуги і демократичні практики. Неофіційна - сприяти формуванню нового ринку, де Європа може затвердити своє лідерство, а держава не втратить контроль над тим, що відбувається (Самміт GovTech, 2018).

Між тим, найбільш активне зростання ринку GovTech відбувається у Великій Британії. На думку авторів доповіді «State of the UK govtech market» (2017), у цієї країні є дивовижна можливість не тільки забезпечити внутрішній ринок GovTech в країні на рівні £20 млрд до 2025 року, але і стати лідером світової цифрової трансформації. Для цього, на думку авторів, є три причини:

- Велика Британія раніше інших, ще в 2010 році, почала цифровізацію уряду і тому має як найбільший досвід в цій сфері, так і суспільну підтримку цифрового розвитку;

- країна вже є лідером FinTech, завдяки чому в ній сформувалася ефективна екосистема кадрів, капіталу і політики, що сприяє зростанню GovTech;

- уряд прагне зробити Велику Британію найкращим місцем у світі для компаній GovTech-бізнесу, підтримуючи їх по всій траєкторії зростання: від місцевого рівня до перетворення їх у великих міжнародних гравців.

Для того, щоб розвивати GovTech-сектор в країні, використовується кілька механізмів. Серед них: трансляція цифрових підходів з центру в регіони, заміна старих ІТ-систем новими і стимуляція практики державних закупівель у малого і середнього бізнесу.

У цій країні відбуваються й інші процеси, які сприяють розвитку GovTech.

1. Цифрова децентралізація. В останні роки темпи цифрової реформи, ініційованої центром, дещо сповільнилися і Уряд зосередився на забезпеченні політичної підтримки розвитку GovTech та передачі цифрових практик на місця, що стало можливим з приходом до влади нової хвилі мерів як частини загального демографічного зсуву в системі публічного управління. Як наслідок, яскраві приклади місцевого GovTech показують Бірмінгем, Манчестер і Брістоль (Digital Birmingham, 2017; Manchester Digital, 2018; Greater Manchester's Tech, 2018; How has Bristol's use of digital technology, 2018). А Ньюкасл і взагалі став центром для GovTech після того, як Hm Revenue and Customs (HMRC) заснував там свою нову цифрову штаб-квартиру (Newcastle's smart future as a living lab (2018).

2. Зміна технології. Оскільки Великобританія була піонером у сфері GovTech, то програмне забезпечення, яке використовують урядові відомства і агентства, вкрай різноманітне, надмірно централізовано, коштує дорого і часто застаріло. Тому уряд налаштований на впровадження нових технологій замість старих. Передбачається, що успішний перехід від локальних рішень до хмарних може заощадити £1 млрд, що становить 25% поточних витрат. Разом з цим, вирішується питання зниження ризиків кібербезпеки (Technology and the future, 2020).

3. Підтримка малих підприємств. До оновлення цифрових систем публічного сектору планується залучати не тільки великі компанії, а й

представників малого та середнього бізнесу, вартість послуг яких, як правило, нижче, а рішення часто більш інноваційні. У 2015 році на це було заплановано 27% бюджету, а у 2020 році цей відсоток збільшився до 33%. Як наслідок, за останні п'ять років частка ТОП-10 постачальників цифрових послуг і аутсорсингу бізнес-процесів скоротилася з 53% до 39%.

4. Реформа держзакупівель. Однією з причин гальмування розвитку GovTech є те, що інвестори і інноватори побоюються тривалих циклів закупівель, які «виснажують» ресурси компанії. Для того, щоб змінити ситуацію було підтримано десятки публічних стартапів, в керівництві яких залучено лідерів з приватного сектора.

Втім, грандіозні плани Великої Британії може змінити Brexit. Для збереження лідерства в сфері GovTech цій державі необхідно зберегти доступ, перш за все, до взаємодії з інститутами ЄС. І це досить складне питання з огляду на те, що в конкурентну боротьбу за ринок GovTech активно включилися інші.

Великі дані у Великому місті. Досвід Нью Йорка щодо використання GovTech та ІІІ для управління містом показує, що при впровадженні цифрового урядування на місцевому рівні, все більше уваги приділяється використанню великих даних. Муніципалітет збирає та підтримує дані про різноманітну оперативну інформацію, ліцензії, запити на послуги або скарги від громадськості, інвестиції, адміністративні дані про доходи та закупівлі, показники ефективності муніципальних структур, дані опитувань тощо. У місті широко використовуються вбудовані сенсори, соціальні медіа та дані, створені за допомогою краудсорсингу.

Оскільки муніципалітет має у своєму розпорядженні велику кількість даних, саме їх аналіз має величезний потенціал, щоб визначально впливати на публічне управління. Без ІІІ обробка, аналіз та запровадження у практику такої великої бази даних неможлива.

Одним з показових прикладів використання великих даних при впровадженні цифрового урядування на місцевому рівні у Нью-Йорку є

муніципальне управління надзвичайними ситуаціями. Головною метою цієї діяльності є підготовка та реагування за допомогою ІІІ на будь які надзвичайні ситуації, які змушують використовувати міські ресурси у нові способи, створюючи нові дані та операційні процеси, які раніше не існували. Доступ до високоякісних даних для відповіді на ці нові питання в умовах швидко змінних обставин і суперечливої або неповної інформації є саме такою ситуацією, яка вимагає залучення ІІІ.

Крім Нью Йорку є й інші міста планети, в яких реалізуються проекти впровадження ІІІ в публічному управлінні.

У рейтингу «ТОП 100» міст, які найбільш ефективно управляють своїми активами та ресурсами, на першому місці знаходиться м. Оденсе (Данія) - невелике місто, яке активно розвивається за допомогою ІІІ. Місто стало кращим за рівнем розвитку розумної парковки; каршерінгу; трафіку громадського транспорту; чистоти енергії; розумного будинку; утилізації відходів; охорони навколишнього середовища; участі громадян; оцифровки уряду; міського планування; освіти; бізнес-екосистем; швидкості інтернету; безпеки використання смартфонів. За рівнем цифрового розвитку і впровадження ІІІ також лідирують: Ставангер (Норвегія), Сінгапур (Сінгапур), Нью-Йорк (США) та Вена (Австрія). За окремими показниками лідерами є й інші міста. Загалом, таких напрямків багато і можна говорити про найбільш поширені вектори використання ІІІ в публічному управлінні.

Перспективні напрямки використання ІІІ.

ІІІ створює численні можливості та вектори використання як у традиційних сферах публічного управління, так і дозволяє створювати новітні послуги для підвищення якості життя громадян на основі цифрових технологій та мережевого управління.

Цифрова трансформація публічного управління поступово охоплює систему державного управління і нерівномірно, але розповсюджується на рівні місцевого самоврядування. Ці питання все частіше стають предметом наукових досліджень (Квітка et al., 2020).

Виходячи з аналізу міжнародного досвіду та наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, можна виділити певні перспективні напрямки, за якими ІІІ використовується в публічному управлінні.

1. Забезпечення цифрової безпеки.

Значний внесок технологій штучного інтелекту в сфері забезпечення цифрової безпеки суспільства пов'язаний із здатністю ІІІ оперативно аналізувати великі обсяги інформації, усувати збої і помилки в роботі інформаційних систем, тим самим, підвищуючи захищеність системи публічного управління і знижуючи роль людського фактору як фактору уразливості.

2. Використання технологій ІІІ дозволяє управляти величезними обсягами даних, які на регулярній основі збираються в сфері фінансів. Використання ІІІ необхідно для прийняття більш точних управлінських рішень, заснованих на зростаючому обсязі даних в управлінні фінансовою сферою.

3. У сфері охорони здоров'я здатність ІІІ зберігати і обробляти велику кількість даних дозволяє створювати Smart помічників, які не просто можуть виробляти рекомендації для лікарів, але і визначати схильність до захворювань, або виявляти їх на дуже ранніх стадіях.

4. Можливості використання ІІІ в сфері керування транспортними потоками. Технологічна революція в області безпілотного транспорту і необхідність мінімізації ризиків в управлінні все більш масштабними і інтенсивними транспортними потоками змушує керівництво мегаполісів звертатися до можливостей ІІІ, пов'язаних з аналізом і запобіганням виникаючих ризиків у сфері громадського транспорту, визначенням його оптимальних маршрутів і графіків руху.

5. У сфері освіти ІІІ має потенціал перебудови роботи всієї галузі, адаптуючи навчальний процес під кожного конкретного учня і підлаштовуючи порядок вивчення навчальних дисциплін під його індивідуальні здібності.

6. Можливості використання ІІІ в сфері управління демографічною ситуацією і внутрішньою міграцією в великих містах. Управління міграційними потоками, їхній моніторинг і прогнозування стає практично неможливим без аналізу цифрових масивів великих даних. Демографія мегаполісів і регіонів також пов'язана з обробкою та аналізом великих масивів даних, до того ж, розподілених в часі.

7. ІІІ в контрольно-наглядовій діяльності дозволить перебудувати роботу муніципальних органів, змістивши акцент в їх роботі з кількісних показників - виявлених фактів правопорушень та притягнутих до відповідальності осіб і організацій, на профілактичну роботу, яка в зарубіжних країнах показала ефект значного зниження корупції та мінімізації відповідних правопорушень за рахунок більш точного відстеження сприятливих умов для виникнення правопорушень в муніципальній сфері.

Безумовно, це не повний перелік векторів використання ІІІ в публічному управлінні та, в подальшому, дослідження відкриють нові горизонти цифрової трансформації і способи використання цифрових технологій для розвитку громад та їх мешканців.

3.4. Інноваційні механізми мережевого управління в цифровому врядуванні: перспективи для України

Стрімкий розвиток цифрових технологій та формування мережевого суспільства обумовлюють появу принципово нових організаційних моделей взаємодії між державою, громадянським суспільством та бізнесом. Якщо на попередніх етапах цифрової трансформації основна увага приділялася цифровізації адміністративних процедур, розвитку електронного урядування та впровадженню електронних публічних послуг, то сучасний етап характеризується переходом до більш складних моделей мережевого врядування, заснованих на горизонтальних зв'язках, спільному прийнятті рішень, розподіленій відповідальності та цифровій довірі. Саме в цьому контексті особливого значення набуває концепція децентралізованих автономних організацій (Decentralized Autonomous Organizations – DAO), які дедалі частіше розглядаються як перспективний механізм організації колективного управління у цифровому середовищі.

Децентралізовані автономні організації як інноваційна форма мережевого управління. Поява DAO стала закономірним результатом розвитку технології блокчейн, смарт-контрактів та концепції Web 3.0, що передбачає поступову трансформацію Інтернету із середовища передачі інформації у середовище цифрової взаємодії, де користувачі стають не лише споживачами інформаційних ресурсів, а й безпосередніми учасниками управління цифровими платформами. Якщо традиційні організації функціонують на основі централізованої системи управління, де рішення приймаються керівництвом або визначеними органами управління, то DAO функціонують відповідно до програмного коду, який визначає правила прийняття рішень, порядок розподілу ресурсів, механізми участі та відповідальності всіх учасників мережі.

З позицій теорії публічного управління DAO можна розглядати як якісно новий етап еволюції мережевих механізмів управління. Якщо класичне мережеве управління ґрунтується на взаємодії державних органів, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, то DAO переносить значну частину

управлінських функцій у цифровий простір, де координація діяльності забезпечується не адміністративними процедурами, а алгоритмами, які функціонують на основі розподілених реєстрів. Це принципово змінює характер взаємодії між учасниками мережі, оскільки довіра до окремих інституцій поступово замінюється довірою до технологічної архітектури системи.

Подібна трансформація є надзвичайно актуальною для сучасного цифрового врядування України. Досвід останніх років демонструє, що цифровізація публічного управління вже не обмежується впровадженням окремих електронних сервісів. Вона поступово перетворюється на комплексну реформу системи взаємодії між державою та суспільством, що відповідає зробленим у попередніх розділах висновкам про необхідність переходу від цифровізації окремих адміністративних процедур до формування цілісної системи цифрового мережевого управління, заснованого на принципах відкритості, партнерства та співучасті.

На відміну від традиційних моделей електронного урядування, DAO створюють можливість для реалізації принципово іншої моделі публічного управління, в якій функції координації поступово переходять від вертикально організованих бюрократичних структур до мережових спільнот учасників, об'єднаних спільною метою. При цьому держава не втрачає своєї ролі гаранта законності та публічних інтересів, однак дедалі більше виконує функції координатора, модератора та забезпечувача цифрової інфраструктури.

З теоретичної точки зору DAO можуть бути інтерпретовані як новий інституційний механізм розвитку мережевого врядування, що поєднує переваги цифрових платформ, технології блокчейн, електронної демократії та концепції співуправління (co-governance). Основною особливістю такої моделі є відсутність єдиного центру прийняття рішень. Управлінські рішення приймаються шляхом цифрового голосування учасників відповідно до визначених алгоритмів, а результати автоматично реалізуються через механізми смарт-контрактів. Таким чином мінімізується можливість

адміністративного втручання, маніпуляцій або вибіркового застосування управлінських процедур.

Особливого значення така модель набуває в умовах розвитку громадянського суспільства. Проведене у попередніх розділах дослідження підтвердило, що сучасне цифрове громадянське суспільство характеризується високим рівнем самоорганізації, розвитком горизонтальних комунікацій та формуванням численних цифрових мереж співпраці між громадянами, громадськими організаціями, експертними спільнотами та органами влади. Саме DAO можуть стати наступним етапом інституціоналізації цих процесів, створивши технологічну основу для реалізації механізмів колективного управління.

Значною перевагою DAO є забезпечення високого рівня прозорості діяльності. Кожне управлінське рішення фіксується у розподіленому реєстрі, який практично неможливо змінити ретроспективно. Це створює принципово новий рівень відкритості діяльності управлінських структур, що особливо важливо для державного сектору, де прозорість прийняття рішень є одним із базових принципів демократичного врядування.

Водночас DAO дозволяють значно підвищити ефективність колективного прийняття рішень. Традиційні бюрократичні процедури часто характеризуються багаторівневим погодженням документів, складною системою адміністративних погоджень та значними часовими витратами. У цифровому середовищі більшість цих процедур може бути автоматизована. Смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання затверджених рішень без додаткового адміністративного втручання, що істотно скорочує витрати часу та ресурсів.

Важливою особливістю DAO є також формування нової моделі відповідальності. Якщо традиційна бюрократична система концентрує відповідальність переважно на посадових особах, то в децентралізованій моделі відповідальність розподіляється між усіма учасниками мережі відповідно до їх участі у прийнятті рішень. Подібний підхід відповідає сучасним концепціям

партисипативного врядування, які дедалі активніше впроваджуються в країнах Європейського Союзу.

Разом із тим використання DAO у системі публічного управління не позбавлене певних ризиків. Насамперед це стосується правового статусу подібних організацій. У більшості країн світу законодавство лише починає формувати нормативні засади функціонування DAO. В Україні ця проблема також залишається відкритою. Існуюче законодавство не визначає DAO як окрему організаційно-правову форму, що значною мірою обмежує можливість їх практичного використання у сфері публічного управління.

Другим важливим викликом є питання цифрової нерівності. Реалізація принципів DAO передбачає високий рівень цифрової грамотності учасників, постійний доступ до цифрової інфраструктури та сформовані компетентності щодо використання сучасних цифрових технологій. За відсутності таких умов існує ризик формування нових форм соціальної нерівності, коли реальна участь у процесах управління буде доступною лише окремим категоріям громадян.

Окрему проблему становить забезпечення кібербезпеки. Хоча технологія блокчейн забезпечує високий рівень захисту інформації, смарт-контракти можуть містити програмні помилки або вразливості, які можуть бути використані для несанкціонованого втручання у функціонування системи. Це потребує формування принципово нової системи державного аудиту цифрових алгоритмів, яка має поєднувати технічну експертизу із правовим контролем.

Не менш важливими залишаються етичні питання функціонування DAO. Автоматизація прийняття рішень не повинна призводити до усунення людини від процесів публічного управління. Навпаки, цифрові технології мають посилювати можливості громадян брати участь у виробленні управлінських рішень, а не підміняти політичну відповідальність алгоритмами. Саме тому розвиток DAO доцільно розглядати не як альтернативу демократичним інститутам, а як їх технологічне доповнення.

На нашу думку, найбільш перспективним напрямом використання DAO в Україні може стати розвиток цифрового самоврядування територіальних

громад. Проведена в Україні реформа децентралізації вже створила передумови для розширення повноважень місцевого самоврядування, однак ефективність їх реалізації значною мірою залежить від розвитку механізмів цифрової участі громадян. Використання DAO дозволило б забезпечити безпосередню участь мешканців громад у розподілі частини місцевих бюджетів, реалізації громадських проєктів, визначенні пріоритетів розвитку територій та здійсненні громадського контролю за використанням бюджетних коштів.

Таким чином, децентралізовані автономні організації доцільно розглядати не лише як нову інформаційну технологію, а як інституційну основу наступного етапу розвитку мережевого управління. Їх використання створює можливість переходу від цифровізації окремих адміністративних процесів до формування принципово нової моделі цифрового врядування, в якій горизонтальна взаємодія, розподілена відповідальність, цифрова довіра та колективне прийняття рішень стають визначальними характеристиками функціонування публічної влади. Саме такий підхід, на нашу думку, найбільшою мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової держави та формує методологічне підґрунтя для побудови стратегічної моделі розвитку мережевого управління в Україні, яка буде розглянута у наступному підрозділі.

Розробка стратегічної моделі розвитку мережевого управління в Україні. Динаміка розвитку цифрового суспільства, стрімке поширення технологій штучного інтелекту, великих даних, блокчейн, цифрових платформ та хмарних сервісів формують принципово нові умови функціонування системи публічного управління. За цих умов традиційна адміністративна модель, яка історично ґрунтувалася на ієрархічній організації органів влади, поступово втрачає здатність оперативно реагувати на складні багаторівневі виклики сучасності. Йдеться не лише про технологічні зміни, але й про трансформацію характеру суспільних відносин, у яких громадяни дедалі активніше виступають не об'єктами управлінського впливу, а рівноправними учасниками процесів формування та реалізації державної політики. Саме тому подальший розвиток цифрового врядування в Україні доцільно пов'язувати із формуванням

стратегічної моделі мережевого управління, здатної забезпечити поєднання інституційних можливостей держави, потенціалу громадянського суспільства та інноваційних цифрових технологій.

У попередніх розділах дисертації було обґрунтовано, що цифрова трансформація не повинна зводитися виключно до переведення адміністративних процедур у електронний формат або автоматизації окремих управлінських процесів. Її головною метою має стати формування нової архітектури взаємодії між усіма суб'єктами публічного управління, яка базується на горизонтальних зв'язках, відкритості інформації, спільній відповідальності та цифровій довірі. Саме така концепція відповідає сучасному розумінню мережевого врядування, яке розглядається як складна система постійної взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства, наукової спільноти та окремих громадян у процесі вироблення й реалізації управлінських рішень. Цей підхід узгоджується із сучасними концепціями цифрового урядування, відповідно до яких ефективність держави дедалі більше визначається не кількістю адміністративних процедур, а здатністю організовувати мережеву взаємодію між різними групами стейкхолдерів (OECD, 2023).

Аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації свідчить, що успішні держави поступово переходять від моделі «Electronic Government» до концепції «Digital Government», а нині – до моделі «Government as a Platform». Якщо електронне урядування передбачало насамперед цифровізацію державних послуг, то цифровий уряд спрямований на інтеграцію інформаційних ресурсів, спільне використання державних даних, розвиток цифрової екосистеми та забезпечення безперервної взаємодії між державними структурами й громадянами. Наступним етапом цієї еволюції стає платформна держава, в якій органи публічної влади виконують функцію координатора цифрової взаємодії, створюючи інституційні умови для розвитку мережевих форм управління (Mergel, Edelmann, & Naug, 2019).

Водночас досвід України демонструє, що процеси цифрової трансформації здійснюються значно швидше, ніж інституційні зміни системи публічного управління. Реалізація масштабних цифрових проєктів, розвиток державної цифрової платформи «Дія», створення цифрових реєстрів, автоматизація адміністративних послуг та інтеграція державних інформаційних систем засвідчили високий рівень технологічного потенціалу країни. Однак існуюча система управління залишається значною мірою орієнтованою на вертикальні механізми прийняття рішень. Унаслідок цього виникає певний дисбаланс між високим рівнем цифровізації окремих адміністративних процесів та недостатнім розвитком горизонтальних механізмів взаємодії між державою, громадами та громадянським суспільством.

На нашу думку, стратегічна модель розвитку мережевого управління в Україні повинна передбачати не модернізацію окремих адміністративних процедур, а комплексну трансформацію всієї системи публічного управління. В її основі має лежати концепція цифрової мережевої держави, відповідно до якої всі учасники управлінського процесу функціонують як елементи єдиної цифрової екосистеми. На відміну від класичної адміністративної моделі, де кожен орган влади виконує визначений перелік функцій у межах власної компетенції, мережеве управління передбачає спільне вироблення управлінських рішень, обмін інформацією в режимі реального часу та інтеграцію цифрових ресурсів різних суб'єктів

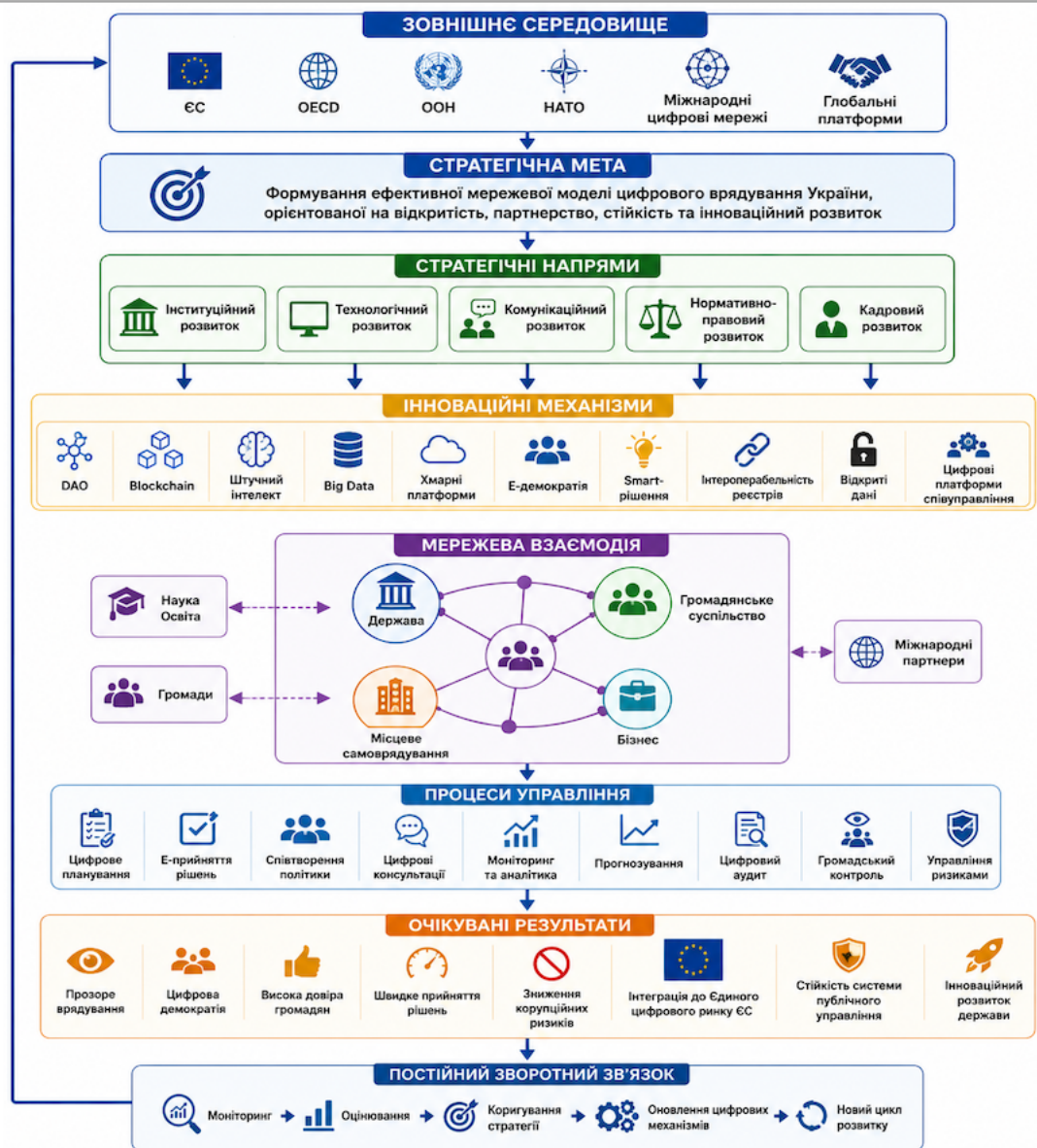


Рис.8. Стратегічна модель розвитку мережевого управління ґрунтується

Запропонована авторська стратегічна модель розвитку мережевого управління ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних компонентах: інституційному, технологічному, комунікаційному, компетентнісному та безпековому. Їх взаємодія забезпечує функціонування єдиної цифрової екосистеми публічного управління, здатної адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Перший компонент – інституційний – передбачає поступову трансформацію ролі органів державної влади. Держава перестає бути єдиним виробником управлінських рішень і набуває функцій інтегратора цифрової

взаємодії. Її основним завданням стає забезпечення нормативно-правових, організаційних та технологічних умов функціонування мережевої системи. При цьому відповідальність за досягнення стратегічних результатів розподіляється між усіма учасниками цифрової мережі відповідно до принципів партнерства та субсидіарності.

Другий компонент – технологічний – охоплює розвиток цифрової інфраструктури держави. Його основу становлять інтегровані державні реєстри, системи електронної ідентифікації, цифрові платформи взаємодії, технології штучного інтелекту, блокчейн, хмарні сервіси та системи аналізу великих даних. Водночас важливо підкреслити, що цифрові технології не є самоціллю. Вони виступають інструментом забезпечення ефективної мережевої взаємодії між усіма суб'єктами управління.

Особливого значення у цій моделі набуває принцип інтероперабельності державних інформаційних систем. Практика багатьох країн демонструє, що саме відсутність інтеграції інформаційних ресурсів залишається одним із головних бар'єрів розвитку цифрового врядування. Тому стратегічною метою має стати створення єдиного інформаційного простору державного управління, у якому всі інформаційні системи взаємодіють за уніфікованими стандартами обміну даними. Це дозволить істотно скоротити адміністративні витрати, мінімізувати дублювання інформації та забезпечити принцип «одноразового подання даних», який сьогодні розглядається як базовий стандарт цифрового урядування країн Європейського Союзу.

Третій компонент – комунікаційний – передбачає докорінну зміну характеру взаємодії між державою та суспільством. Якщо традиційна система управління переважно базується на односторонньому інформуванні населення, то мережева модель формує механізми постійного цифрового діалогу. Громадяни отримують можливість брати участь у всіх етапах вироблення управлінських рішень – від формування порядку денного до оцінювання ефективності реалізованої політики. Це передбачає широке використання цифрових платформ громадської участі, електронних консультацій,

деліберативних онлайн-форумів, краудсорсингових платформ та інструментів колективного прийняття рішень.

Важливою особливістю запропонованої моделі є те, що цифрова участь громадян розглядається не як допоміжний інструмент демократії, а як постійний механізм функціонування мережевого врядування. У цьому випадку громадяни виступають не лише отримувачами адміністративних послуг, а й співтворцями державної політики. Саме такий підхід забезпечує формування нової моделі цифрової довіри між владою та суспільством, що, як було показано у попередніх розділах дисертації, є однією з ключових умов ефективного розвитку цифрової держави.

Особливу роль у запропонованій моделі відіграє розвиток територіальних громад як базового рівня мережевого управління. Саме на рівні громад цифрові технології створюють найбільш сприятливі умови для безпосередньої взаємодії органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та мешканців. У перспективі це дозволить перейти від концепції «розумного міста» до концепції «розумної громади», у якій цифрові технології забезпечують не лише автоматизацію комунальних послуг, а й формування повноцінної системи спільного управління розвитком території.

Наступним елементом запропонованої стратегічної моделі виступає компетентнісний компонент, який, на нашу думку, є визначальним чинником ефективності цифрової трансформації публічного управління. Незважаючи на швидкі темпи впровадження цифрових технологій, саме рівень професійної підготовки публічних службовців значною мірою визначає успішність реалізації реформ цифрового врядування. Світовий досвід демонструє, що навіть найбільш сучасні цифрові рішення не забезпечують очікуваного результату за відсутності відповідних компетентностей персоналу, здатного працювати в умовах постійної технологічної модернізації (Mergel et al., 2019).

У зв'язку з цим традиційне розуміння професійної компетентності державного службовця потребує суттєвого перегляду. Якщо раніше основний акцент робився на знанні адміністративного законодавства та процедур

прийняття управлінських рішень, то сучасне цифрове врядування потребує розвитку інтегрованих цифрових компетентностей, що включають навички управління цифровими проєктами, використання аналітики великих даних, застосування систем штучного інтелекту, кібергігієни, цифрової комунікації, управління ризиками та міжвідомчої цифрової взаємодії. Таким чином, компетентність сучасного публічного службовця формується не лише як професійна характеристика окремої особи, а як складова інституційної спроможності всієї системи мережевого управління.

Особливе значення у цьому процесі набуває розвиток цифрового лідерства. У сучасних умовах керівник органу публічної влади виконує не лише адміністративні функції, а й виступає ініціатором цифрових змін, координатором міжвідомчої взаємодії та провідником інноваційної культури в організації. Саме тому у провідних країнах світу активно розвивається інститут Chief Digital Officer (CDO), який забезпечує стратегічне управління цифровою трансформацією на рівні державних органів. Для України доцільним є поступове формування аналогічної системи цифрового лідерства, адаптованої до національних особливостей функціонування публічної адміністрації. Подібний підхід дозволить забезпечити системність цифрових реформ та підвищити узгодженість управлінських рішень між різними рівнями влади.

Не менш важливим компонентом запропонованої моделі є безпекова складова. Формування цифрової держави супроводжується істотним зростанням залежності органів влади від інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Це, у свою чергу, підвищує вразливість системи публічного управління до кіберзагроз, інформаційних атак, несанкціонованого втручання у державні інформаційні ресурси та маніпулювання цифровими даними. Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни та постійного кібервпливу з боку держави-агресора, питання цифрової безпеки набуває не лише технологічного, а й стратегічного значення.

На нашу думку, забезпечення кіберстійкості повинно розглядатися як невід'ємна складова механізмів мережевого управління. У цьому контексті

доцільно перейти від концепції захисту окремих інформаційних систем до моделі комплексної цифрової стійкості всієї мережі публічного управління. Такий підхід передбачає інтеграцію засобів кіберзахисту, систем моніторингу загроз, механізмів резервування державних інформаційних ресурсів, технологій безпечного обміну даними та сучасних криптографічних рішень у єдину архітектуру цифрової безпеки.

Водночас безпека цифрового врядування не повинна зводитися виключно до технічних аспектів. Вона включає також нормативно-правове забезпечення використання цифрових технологій, формування етичних стандартів роботи зі штучним інтелектом, захист персональних даних, забезпечення прозорості алгоритмічного прийняття рішень та дотримання фундаментальних прав людини у цифровому просторі. Саме комплексність такого підходу відповідає сучасним європейським принципам побудови цифрової держави та концепції trustworthy AI.

Запропонована стратегічна модель розвитку мережевого управління передбачає реалізацію послідовної багаторівневої трансформації системи публічного управління. На першому етапі основна увага повинна бути зосереджена на завершенні цифровізації базових адміністративних процесів, гармонізації державних інформаційних реєстрів та створенні єдиних стандартів обміну даними. Саме цей етап формує технологічний фундамент майбутньої мережевої взаємодії.

Другий етап передбачає інтеграцію цифрових платформ взаємодії між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та бізнесом. Його основною метою є створення єдиного цифрового середовища, у якому управлінські рішення виробляються із залученням усіх зацікавлених сторін. На цьому рівні цифрові технології перестають бути допоміжним інструментом діяльності органів влади та перетворюються на основу функціонування мережевої системи управління.

Третій етап пов'язаний із широкомасштабним використанням технологій штучного інтелекту, блокчейн, цифрових двійників територій, прогнозної

аналітики та інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень. На цьому рівні система мережевого управління набуває здатності до самоаналізу, прогнозування наслідків управлінських рішень та адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища. Таким чином відбувається поступовий перехід до концепції адаптивного цифрового врядування, в якій головним ресурсом розвитку стають дані, знання та мережеві взаємозв'язки між усіма суб'єктами управління.

На нашу думку, ключовою особливістю запропонованої моделі є її орієнтація на розвиток мережевої взаємодії, а не на подальше ускладнення адміністративної структури державного апарату. У традиційній бюрократичній системі ефективність управління досягається шляхом деталізації повноважень та збільшення кількості контрольних процедур. У мережевому врядуванні, навпаки, основним джерелом ефективності стає якість взаємодії між учасниками мережі, швидкість обміну інформацією, рівень цифрової довіри та здатність до колективного вироблення рішень. Саме тому одним із головних критеріїв ефективності мережевого управління слід вважати не кількість прийнятих адміністративних актів, а рівень залучення громадян, відкритість управлінських процесів, швидкість інформаційного обміну та здатність державних інституцій оперативно реагувати на суспільні потреби.

Важливим елементом авторської концепції є запровадження системи оцінювання зрілості мережевого управління. Аналіз міжнародної практики свідчить, що більшість існуючих методик оцінюють переважно рівень цифровізації державних послуг або технологічну готовність органів влади. Проте цього недостатньо для оцінки ефективності мережевого врядування. У зв'язку з цим доцільно запропонувати інтегральний індекс зрілості мережевого управління, який включатиме п'ять взаємопов'язаних груп показників: інституційну інтегрованість, технологічну інтероперабельність, рівень цифрової участі громадян, інтенсивність горизонтальної міжвідомчої взаємодії та рівень цифрової довіри між державою, бізнесом і громадянським суспільством. На відміну від існуючих міжнародних рейтингів, така система

дозволить оцінювати не лише рівень цифровізації, а й ступінь розвитку мережевої моделі публічного управління.

Модель має важливе практичне значення для повоєнного відновлення України. Масштабна реконструкція держави потребуватиме координації діяльності центральних органів влади, місцевого самоврядування, міжнародних партнерів, громадських організацій, донорських інституцій та приватного сектору. Традиційні ієрархічні механізми управління не здатні забезпечити необхідний рівень координації такої кількості учасників. Натомість мережева модель цифрового врядування створює організаційні передумови для прозорого розподілу ресурсів, постійного моніторингу реалізації проєктів, швидкого обміну інформацією та залучення громадян до контролю за використанням міжнародної допомоги.

Отже, запропонована модель розглядає цифрову трансформацію не як процес автоматизації діяльності органів влади, а як глибоку інституційну модернізацію всієї системи публічного управління. Її реалізація сприятиме переходу від цифровізації окремих функцій держави до формування повноцінної цифрової мережевої екосистеми, у якій взаємодія, довіра, відкритість, адаптивність та спільне вироблення управлінських рішень стають визначальними характеристиками сучасного демократичного врядування.

Вона передбачає також формування нового підходу до організації процесів прийняття управлінських рішень, який базується на принципі мережевої координації. На відміну від класичної адміністративної моделі, в якій інформаційні потоки переважно рухаються вертикально – від нижчих рівнів управління до вищих та у зворотному напрямку – мережева модель ґрунтується на багатовекторному інформаційному обміні між усіма суб'єктами публічного управління. Такий підхід забезпечує значно вищу адаптивність системи до змін зовнішнього середовища, скорочує час реагування на кризові ситуації та створює умови для постійного накопичення управлінських знань.

У сучасних умовах цифровізації інформація поступово перетворюється на ключовий стратегічний ресурс розвитку держави. Саме тому ефективність

мережевого управління дедалі більше залежить не від кількості управлінських ланок, а від здатності органів влади організувати швидкий, безпечний та достовірний обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу. У цьому контексті особливого значення набуває концепція управління на основі даних (data-driven governance), відповідно до якої вироблення управлінських рішень здійснюється на підставі комплексного аналізу інформації, отриманої з інтегрованих державних інформаційних ресурсів, цифрових платформ, систем моніторингу соціально-економічного розвитку, відкритих даних та результатів цифрової взаємодії громадян із державою.

Застосування принципів data-driven governance дозволяє принципово змінити логіку функціонування публічного управління. Якщо традиційна система здебільшого реагує на вже сформовані проблеми, то сучасні аналітичні інструменти створюють можливість переходу до прогностного управління. Аналіз великих масивів даних із використанням технологій штучного інтелекту дозволяє виявляти тенденції соціально-економічного розвитку, прогнозувати наслідки управлінських рішень, моделювати альтернативні сценарії розвитку територій та оцінювати можливі ризики ще до моменту їх практичної реалізації. Таким чином, мережева модель цифрового врядування набуває властивостей проактивної системи, здатної не лише реагувати на зміни, але й формувати умови для їх передбачення.

Водночас ефективне використання даних можливе лише за умови забезпечення їх належної якості, сумісності та доступності. Саме тому одним із ключових напрямів реалізації запропонованої моделі є впровадження єдиної політики управління державними даними (Government Data Governance). Вона повинна охоплювати стандарти формування державних реєстрів, уніфікацію метаданих, правила міжвідомчого обміну інформацією, механізми контролю якості даних та процедури забезпечення їх актуальності. Відсутність єдиної політики управління даними призводить до дублювання інформації, суперечностей між різними інформаційними системами, зростання адміністративних витрат та зниження довіри до цифрових сервісів держави.

У цьому контексті доцільно розглядати державні дані як різновид стратегічної цифрової інфраструктури, яка забезпечує функціонування всієї системи мережевого врядування. Їх значення можна порівняти із транспортною або енергетичною інфраструктурою, оскільки саме вони забезпечують безперервність управлінських процесів та взаємодію між усіма учасниками цифрової екосистеми. Такий підхід відповідає сучасній концепції Digital Public Infrastructure, яка сьогодні розглядається міжнародними організаціями як один із базових чинників розвитку цифрової держави.

Особливе місце у запропонованій моделі займає розвиток платформної взаємодії між державою та суспільством. Досвід останніх років свідчить, що цифрові платформи поступово перестають виконувати виключно сервісні функції та трансформуються у середовище колективного вироблення управлінських рішень. Вони забезпечують не лише отримання адміністративних послуг, але й проведення громадських консультацій, електронних опитувань, бюджетів участі, стратегічних сесій, експертних обговорень та моніторингу реалізації державної політики. Таким чином, цифрова платформа стає інституційним простором постійної взаємодії між владою, громадянським суспільством, бізнесом та науковою спільнотою.

На нашу думку, саме платформний підхід найбільш повно відповідає логіці розвитку мережевого управління. Його принципова відмінність від класичних інформаційних систем полягає у тому, що платформа не нав'язує учасникам жорстко визначених моделей взаємодії, а створює технологічне середовище для їх самостійного формування. Це дозволяє враховувати особливості різних територіальних громад, специфіку окремих галузей державної політики та потреби різних категорій користувачів. У результаті формується адаптивна система цифрового врядування, здатна еволюціонувати разом із розвитком суспільства.

Водночас розвиток платформної держави неможливий без забезпечення високого рівня довіри до цифрових інститутів. У сучасній науковій літературі цифрова довіра дедалі частіше розглядається як самостійний стратегічний

ресурс державного управління. Її формування залежить не лише від технічної надійності цифрових систем, але й від прозорості алгоритмів прийняття рішень, зрозумілості процедур використання персональних даних, ефективності механізмів громадського контролю та рівня відкритості органів влади. Саме тому цифрова довіра повинна бути інтегрована до системи стратегічного управління як один із ключових показників ефективності функціонування мережевої моделі.

Значну увагу доцільно приділити розвитку партнерських механізмів між державою та приватним сектором. Сучасні цифрові технології розвиваються значно швидше, ніж інституційні механізми державного управління. Це обумовлює необхідність активного залучення бізнесу до реалізації цифрових реформ. Проте таке партнерство не повинно обмежуватися передачею окремих функцій приватним компаніям. Його головною метою має стати спільне формування цифрової інноваційної екосистеми, у якій держава забезпечує нормативне регулювання та захист публічних інтересів, бізнес створює технологічні рішення, наукові установи здійснюють науково-аналітичний супровід, а громадянське суспільство забезпечує громадський контроль та оцінювання суспільної ефективності цифрових реформ.

Для України такий підхід має особливе значення в умовах післявоєнної відбудови. Масштабне відновлення інфраструктури, модернізація системи державного управління та інтеграція до Європейського Союзу вимагатимуть принципово нового рівня координації між великою кількістю державних органів, міжнародних партнерів, фінансових організацій, інвесторів та громад. Саме мережева модель цифрового врядування здатна забезпечити прозорість використання міжнародної допомоги, оперативність прийняття управлінських рішень, відкритість процедур фінансування проєктів та постійний громадський контроль за їх реалізацією.

У цьому контексті доцільно запропонувати авторське визначення **цифрової мережевої держави, під якою пропонується розуміти інтегровану систему публічного управління, що функціонує на основі цифрових**

платформ, єдиної інформаційної інфраструктури, горизонтальної взаємодії суб'єктів управління, використання даних як стратегічного ресурсу розвитку та широкої участі громадян у виробленні й реалізації державної політики. На відміну від концепції електронного урядування, цифрова мережева держава не обмежується автоматизацією адміністративних процедур, а передбачає комплексну трансформацію інституційних механізмів взаємодії між державою та суспільством.

Таким чином, стратегічна модель розвитку мережевого управління в Україні повинна базуватися на поєднанні цифрової інфраструктури, інституційної модернізації, розвитку цифрових компетентностей, забезпеченні інформаційної безпеки, використанні сучасних аналітичних технологій та широкому залученні громадян до процесів вироблення управлінських рішень. Саме комплексне поєднання зазначених компонентів створює передумови для переходу від фрагментарної цифровізації окремих державних функцій до формування повноцінної цифрової екосистеми публічного управління, здатної забезпечити високу адаптивність, прозорість, стійкість та ефективність функціонування держави в умовах глобальної цифрової трансформації. У наступному підрозділі буде розглянуто технологію блокчейн як одну з ключових інноваційних платформ, здатних забезпечити практичну реалізацію зазначених принципів мережевого врядування, посилити довіру між учасниками цифрової взаємодії та сформувані нові механізми прозорого й безпечного управління публічними ресурсами.

Перспективи впровадження технології блокчейн у мережеві механізми публічного управління. Однією з найбільш перспективних технологічних платформ розвитку сучасного мережевого управління є технологія блокчейн, яка забезпечує принципово новий підхід до організації інформаційної взаємодії між суб'єктами публічного управління. Якщо цифровізація першого покоління була спрямована переважно на автоматизацію адміністративних процедур, а друге покоління цифрового врядування – на інтеграцію державних інформаційних систем, то використання блокчейн-технологій відкриває

можливість формування якісно нової моделі управління, заснованої на децентралізації, незмінності інформації, розподіленій довірі та автоматизованому виконанні управлінських процедур (Berryhill et al., 2018; Ølnes et al., 2017). Саме ці характеристики найбільшою мірою відповідають концепції мережевого врядування, у якій основою взаємодії виступає не адміністративна ієрархія, а система горизонтальних цифрових зв'язків між учасниками управлінського процесу.

З наукової точки зору блокчейн доцільно розглядати не лише як технологію зберігання даних, а як нову інституційну основу цифрової взаємодії. На відміну від традиційних централізованих інформаційних систем, у яких достовірність інформації забезпечується довірою до адміністратора бази даних, блокчейн формує механізм розподіленої довіри, що ґрунтується на криптографічному підтвердженні кожної транзакції та неможливості її подальшого несанкціонованого коригування (Casino et al., 2019). У результаті відбувається трансформація самої природи управлінських відносин: довіра до інституції доповнюється довірою до технологічної архітектури інформаційної системи.

Саме тому сучасні міжнародні організації розглядають блокчейн як одну з ключових технологій формування цифрової держави нового покоління. Його використання створює умови для підвищення прозорості діяльності органів влади, мінімізації корупційних ризиків, автоматизації процедур прийняття рішень, захисту державних інформаційних ресурсів та розвитку цифрової демократії (Allessie et al., 2019; World Economic Forum, 2020). Особливого значення ця технологія набуває у сфері мережевого врядування, де взаємодія здійснюється між великою кількістю незалежних учасників, а рівень взаємної довіри визначає ефективність функціонування всієї системи.

Для України питання впровадження блокчейн-технологій має стратегічний характер. Протягом останніх років державою було реалізовано масштабні проєкти цифрової трансформації, однак подальший розвиток цифрового врядування потребує переходу від окремих цифрових сервісів до

інтегрованої системи цифрової взаємодії (OECD, 2020; United Nations, 2024). У цьому контексті блокчейн може стати технологічною платформою, яка забезпечить інтеграцію державних реєстрів, безпечний міжвідомчий обмін інформацією, підтвердження достовірності даних та автоматичне виконання окремих адміністративних процедур (Allessie et al., 2019).

Одним із найбільш перспективних напрямів використання блокчейн у системі публічного управління є модернізація державних реєстрів. Сучасна модель функціонування більшості інформаційних ресурсів базується на централізованих архітектурах, що створює потенційні ризики несанкціонованого втручання, втрати інформації або виникнення суперечностей між різними базами даних. Використання розподілених реєстрів дозволяє забезпечити єдине джерело достовірної інформації, доступне всім уповноваженим суб'єктам відповідно до встановлених правил доступу (Berryhill et al., 2018; Allessie et al., 2019). У результаті значно підвищується якість державних даних, скорочуються адміністративні витрати на їх перевірку та зменшується кількість міжвідомчих процедур.

Не менш важливим напрямом розвитку мережевого врядування є використання блокчейн для забезпечення прозорості бюджетного процесу. Традиційні механізми фінансового контролю базуються переважно на подальшому аудиті вже здійснених операцій. Натомість блокчейн створює можливість постійного моніторингу руху бюджетних коштів у режимі реального часу. Кожна фінансова операція фіксується у розподіленому реєстрі та стає доступною для перевірки уповноваженими суб'єктами (Ølnes et al., 2017; World Economic Forum, 2020). Це істотно знижує ризики нецільового використання державних ресурсів та підвищує рівень відкритості бюджетного процесу.

Важливим напрямом практичного застосування технології блокчейн є розвиток електронної демократії. Зростання масштабів цифрової участі громадян обумовлює необхідність пошуку технологічних рішень, які одночасно забезпечували б відкритість процедур, захист персональних даних,

достовірність результатів голосування та неможливість їх фальсифікації. Використання розподілених реєстрів потенційно дозволяє створити нове покоління систем електронного голосування, у яких кожен голос є криптографічно підтвердженим, а результати можуть бути перевірені без розкриття персональної інформації виборців (Allessie et al., 2019; European Blockchain Services Infrastructure, n.d.).

Разом із тим впровадження блокчейн-технологій у публічному управлінні не повинно розглядатися як універсальне рішення для всіх управлінських завдань. Аналіз міжнародної практики демонструє, що ефективність використання розподілених реєстрів значною мірою залежить від інституційної готовності держави, рівня розвитку цифрової інфраструктури, нормативно-правового забезпечення, цифрових компетентностей державних службовців та ступеня інтегрованості державних інформаційних систем (Batubara et al., 2018; Wüst & Gervais, 2018). За відсутності комплексного підходу навіть технологічно досконалі рішення не забезпечують очікуваного управлінського ефекту.

На нашу думку, саме інтеграція блокчейн у загальну архітектуру мережевого врядування є найбільш перспективною моделлю його використання. У цьому випадку блокчейн не замінює існуючі інформаційні системи, а виконує функцію інфраструктури довіри, яка забезпечує достовірність даних, незмінність інформації, прозорість управлінських процедур та безпечний цифровий обмін між усіма учасниками мережі (OECD, 2020; Ølnes et al., 2017). Подібний підхід дозволяє уникнути надмірної технологізації державного управління та зберегти баланс між інноваційністю, ефективністю й правовою визначеністю.

Особливо актуальним є застосування блокчейн під час реалізації програм післявоєнної відбудови України. Координація діяльності центральних органів влади, територіальних громад, міжнародних донорів, фінансових інституцій та приватних інвесторів потребує створення єдиного цифрового середовища, яке забезпечуватиме прозорий облік ресурсів, контроль виконання проєктів,

підтвердження використання коштів та постійний доступ усіх учасників до актуальної інформації (United Nations, 2024; World Economic Forum, 2020). Саме блокчейн здатний забезпечити формування такого середовища, поєднавши високий рівень інформаційної безпеки із відкритістю процесів управління.

З огляду на зазначене доцільно зробити висновок, що технологія блокчейн поступово трансформується із вузькоспеціалізованого інструменту фінансових операцій у стратегічний елемент цифрової інфраструктури держави. Її інтеграція до системи мережевого управління створює передумови для переходу до нової моделі публічного врядування, у якій прозорість, довіра, автоматизація, захищеність інформації та горизонтальна взаємодія між усіма учасниками управлінського процесу стають фундаментальними принципами функціонування цифрової держави (OECD, 2020; United Nations, 2024).

Рекомендації щодо оптимізації мережевих механізмів цифрового врядування в Україні. Проведене дослідження засвідчує, що подальший розвиток цифрового врядування в Україні повинен ґрунтуватися не лише на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а й на комплексній трансформації механізмів публічного управління відповідно до принципів мережевої взаємодії. Цифровізація державного сектору вже не може розглядатися виключно як автоматизація адміністративних процедур або переведення державних послуг в електронний формат. Сучасні міжнародні тенденції свідчать про поступовий перехід до моделей управління, у яких центральним елементом виступають горизонтальна координація, відкритий обмін даними, цифрова співпраця між усіма суб'єктами управління та використання інтелектуальних інформаційних систем для підтримки процесів прийняття управлінських рішень (OECD, 2020; United Nations, 2024).

У цьому контексті першочерговим напрямом удосконалення мережевого управління в Україні має стати формування єдиної національної архітектури цифрового врядування. Нині державні інформаційні системи характеризуються різним рівнем цифрової зрілості, неоднаковими стандартами обміну

інформацією та значною фрагментованістю. Така ситуація ускладнює міжвідомчу взаємодію, збільшує адміністративні витрати та створює ризики дублювання інформаційних ресурсів. Оптимізація мережевого управління потребує створення інтегрованої цифрової екосистеми, у межах якої всі державні інформаційні ресурси функціонуватимуть на основі єдиних стандартів сумісності, відкритих протоколів взаємодії та єдиної системи управління даними (OECD, 2020).

Наступним стратегічним напрямом є інституціоналізація мережевого управління на законодавчому рівні. Незважаючи на значні успіхи цифрової трансформації України, чинне законодавство переважно орієнтоване на традиційні ієрархічні моделі державного управління. У сучасних умовах доцільним є нормативне закріплення принципів мережевої взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними партнерами. Це створить необхідні правові передумови для розвитку цифрових партнерств, спільного управління державними проєктами та використання сучасних механізмів колективного прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку системи управління державними даними. У сучасному цифровому врядуванні саме інформація стає основним ресурсом управління, а ефективність діяльності органів влади значною мірою визначається якістю використання даних. Доцільним є впровадження принципу «єдиного джерела достовірної інформації» (single source of truth), що передбачає відмову від дублювання державних реєстрів, створення інтегрованих інформаційних просторів та використання сучасних механізмів автоматичної синхронізації даних між усіма учасниками мережевого управління (Allessie et al., 2019).

Одним із ключових напрямів модернізації повинно стати широке використання технологій штучного інтелекту в процесах підтримки управлінських рішень. Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що найбільший ефект забезпечує не повна автоматизація діяльності органів влади,

а використання систем штучного інтелекту як інструментів аналітичної підтримки посадових осіб. Такі системи можуть здійснювати прогнозування соціально-економічних процесів, моделювання наслідків управлінських рішень, аналіз великих масивів даних та виявлення потенційних ризиків ще до прийняття остаточних управлінських рішень.

Не менш важливою складовою модернізації мережевого врядування є інтеграція технологій блокчейн у критично важливі інформаційні системи держави. Доцільно використовувати розподілені реєстри насамперед у тих сферах, де визначальне значення мають незмінність інформації, прозорість процедур та високий рівень суспільної довіри. Насамперед це стосується державних реєстрів, систем державних закупівель, управління міжнародною фінансовою допомогою, бюджетного процесу, електронного голосування та адміністрування програм післявоєнного відновлення (Berryhill et al., 2018; World Economic Forum, 2020).

Окремого значення набуває розвиток цифрової участі громадян у процесах публічного управління. Подальший розвиток електронної демократії повинен передбачати не лише розширення кількості цифрових сервісів, а й створення постійно діючих мережевих платформ громадської участі. Саме вони забезпечуватимуть проведення консультацій із громадськістю, цифрових громадських обговорень, електронних експертних мереж, механізмів співпроектування державної політики та систем електронної участі на всіх рівнях управління. Це дозволить перейти від епізодичної взаємодії держави і громадян до моделі постійного цифрового партнерства.

Важливим напрямом удосконалення мережевого врядування є розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Складність сучасних інформаційних систем потребує формування нового типу професійних компетентностей, що поєднуюватимуть управлінські знання з цифровою грамотністю, навичками роботи з аналітичними платформами, системами штучного інтелекту, великими даними та кібербезпекою. Саме людський

капітал дедалі більше визначає ефективність функціонування цифрової держави.

В умовах післявоєнної відбудови України мережеве врядування повинно стати організаційною основою координації діяльності державних органів, територіальних громад, міжнародних фінансових організацій, донорських структур, громадянського суспільства та приватного сектору. Саме мережева модель дозволяє забезпечити прозорий розподіл фінансових ресурсів, оперативний контроль реалізації проєктів, відкритість використання міжнародної допомоги та ефективне управління великою кількістю взаємопов'язаних програм відновлення.

Таким чином, оптимізація мережевих механізмів цифрового врядування повинна здійснюватися як комплексна модернізація всієї системи публічного управління, що охоплює інституційні, правові, організаційні, технологічні та кадрові складові. Запропоновані рекомендації формують основу авторської концепції розвитку мережевого управління в Україні, яка передбачає перехід від цифровізації окремих адміністративних процесів до побудови інтегрованої цифрової екосистеми публічного врядування. Її ключовими характеристиками виступають відкритість, горизонтальна взаємодія, інтероперабельність державних інформаційних систем, використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій, цифрова участь громадян і високий рівень інформаційної безпеки. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню сучасної моделі мережевого публічного управління, здатної забезпечити ефективне функціонування держави в умовах цифрової економіки, європейської інтеграції та післявоєнної відбудови України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження здійснено комплексний аналіз сучасних механізмів впливу громадянського суспільства на публічну владу в умовах цифрової трансформації, досліджено особливості функціонування мережових спільнот як суб'єктів публічного управління, визначено роль цифрових технологій у розвитку партнерської взаємодії між державою та громадянським суспільством, обґрунтовано перспективи використання проектного підходу, технологій штучного інтелекту та інноваційних цифрових механізмів у процесах модернізації системи публічного управління. Проведене дослідження дало можливість сформулювати такі висновки.

По-перше, встановлено, що розвиток цифрових технологій суттєво трансформував характер взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством. Якщо традиційні моделі управління базувалися переважно на вертикальній координації та адміністративному впливі, то сучасне цифрове врядування передбачає функціонування багаторівневих мереж взаємодії, у яких громадяни, громадські організації, професійні спільноти, бізнес та державні інституції виступають рівноправними учасниками формування та реалізації публічної політики. Доведено, що мережеві спільноти набувають ознак самостійних суб'єктів публічного управління, здатних впливати на прийняття управлінських рішень, здійснювати громадський контроль, формувати суспільний порядок денний та забезпечувати постійний зворотний зв'язок між владою і суспільством.

По-друге, обґрунтовано, що ефективність сучасних механізмів мережевого управління значною мірою визначається рівнем розвитку цифрових інструментів взаємодії між органами влади та громадянським суспільством. Доведено, що електронні консультації, цифрові платформи участі, відкриті державні дані, електронні петиції, громадський бюджет, електронні звернення, цифрові сервіси та інші механізми електронної демократії істотно розширюють можливості участі громадян у виробленні управлінських рішень, підвищують

прозорість діяльності органів влади, сприяють розвитку довіри до державних інституцій та формуванню партнерської моделі публічного управління. Водночас встановлено, що ефективність використання зазначених інструментів залежить від рівня цифрової грамотності населення, доступності цифрової інфраструктури, відкритості інформаційних ресурсів та інституційної готовності органів влади працювати у мережевому середовищі.

По-третє, доведено доцільність використання проектного підходу як одного з ключових інструментів модернізації механізмів мережевого управління, зокрема у сфері судового адміністрування. Встановлено, що застосування сучасних методологій проектного управління забезпечує комплексне планування цифрової трансформації, ефективну координацію діяльності всіх учасників управлінських процесів, підвищує прозорість реалізації реформ, дозволяє здійснювати постійний моніторинг досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення. Запропонована модель цифрового судового адміністрування, побудована на принципах мережевої взаємодії, цифрової інтеграції та електронного документообігу, створює передумови для підвищення ефективності функціонування судової системи, забезпечення відкритості судової влади та покращення доступності правосуддя.

По-четверте, визначено, що впровадження технологій штучного інтелекту формує якісно новий етап розвитку мережевого управління. Доведено, що використання інтелектуальних інформаційних систем забезпечує автоматизацію значної кількості адміністративних процедур, підтримку прийняття управлінських рішень, прогнозування соціально-економічних процесів, аналіз великих масивів даних, цифровий моніторинг реалізації державної політики та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Водночас обґрунтовано необхідність забезпечення правових, організаційних та етичних засад використання штучного інтелекту, які повинні гарантувати прозорість алгоритмів, захист прав людини, кібербезпеку та

обов'язковий людський контроль під час прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

По-п'яте, встановлено, що подальший розвиток мережевого управління нерозривно пов'язаний із використанням інноваційних цифрових технологій, серед яких особливе значення мають технології блокчейн, відкриті дані, хмарні сервіси, цифрові платформи взаємодії, великі дані та децентралізовані автономні організації (DAO). Доведено, що їх комплексне впровадження сприятиме формуванню прозорої, відкритої та стійкої системи публічного управління, здатної забезпечити високий рівень довіри між суб'єктами мережевої взаємодії, мінімізувати корупційні ризики, підвищити ефективність використання державних ресурсів та прискорити процеси цифрової трансформації держави.

По-шосте, у процесі дослідження розроблено авторську стратегічну модель розвитку мережевого управління в Україні, яка інтегрує інституційні, організаційні, нормативно-правові, кадрові, технологічні та комунікаційні складові цифрової трансформації. Особливістю запропонованої моделі є поєднання сучасних цифрових технологій із принципами партнерського врядування, багаторівневої мережевої взаємодії та безперервного моніторингу результативності управлінських процесів. Практичне впровадження моделі створює передумови для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, розвитку цифрової демократії, зміцнення взаємодії між державою та громадянським суспільством і прискорення інтеграції України до європейського цифрового простору.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що сучасний розвиток механізмів мережевого управління безпосередньо пов'язаний із поглибленням цифрової трансформації публічного сектору, розширенням участі громадянського суспільства у виробленні та реалізації державної політики, використанням сучасних цифрових платформ і технологій, а також переходом до відкритої, людиноцентричної та мережевої моделі цифрового врядування.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо розвитку механізмів мережевого управління в умовах цифрового врядування. Проведене дослідження дало можливість поглибити існуючі наукові уявлення про трансформацію системи публічного управління під впливом цифровізації, визначити сучасні закономірності розвитку мережових форм взаємодії, розробити авторські концептуальні положення щодо вдосконалення механізмів мережевого управління в Україні та сформулювати практичні рекомендації щодо їх впровадження відповідно до європейських принципів належного врядування. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Відповідно до першого завдання дослідження поглиблено теоретико-методологічні засади мережевого управління в умовах цифрового врядування. У процесі дослідження встановлено, що сучасний розвиток публічного управління характеризується переходом від переважно ієрархічних моделей організації влади до мережових моделей, заснованих на багатосторонній взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, бізнесу, міжнародних організацій та цифрових платформ. Доведено, що цифровізація виступає не лише технологічним чинником модернізації державного управління, а й фундаментально змінює механізми прийняття управлінських рішень, характер взаємодії між суб'єктами публічного управління, способи вироблення державної політики та форми участі громадян у публічному врядуванні.

Уточнено зміст поняття «мережеве управління в умовах цифрового врядування», яке запропоновано трактувати як інтегровану систему інституційних, організаційних, інформаційно-комунікаційних, нормативно-правових та технологічних механізмів координації діяльності взаємопов'язаних суб'єктів публічного управління, що функціонують на засадах партнерства,

цифрової взаємодії, відкритості, довіри та спільної відповідальності за досягнення суспільно значущих результатів. На відміну від існуючих підходів, запропоноване визначення враховує визначальну роль цифрових платформ, інтеперабельності інформаційних систем, використання великих даних, штучного інтелекту та цифрових сервісів у забезпеченні ефективності мережевої взаємодії.

Обґрунтовано, що розвиток мережевого управління необхідно розглядати як закономірний етап еволюції концепцій New Public Management, Good Governance та Digital Era Governance, у межах яких відбувається інтеграція державного управління, цифрових технологій і мережевих механізмів координації. Це дозволило сформувати цілісне теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку концепції цифрового мережевого врядування та визначити його місце серед сучасних моделей публічного управління.

2. Відповідно до другого завдання дослідження досліджено світові тенденції розвитку цифрового врядування та визначено особливості інтеграції України до глобального цифрового простору. Проведений аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що сучасна трансформація систем публічного управління відбувається під впливом глобальної цифровізації, розвитку платформенної економіки, інтеперабельності державних інформаційних систем, відкритих даних, штучного інтелекту, технологій блокчейн та цифрової демократії. Встановлено, що міжнародні організації дедалі активніше формують єдині стандарти цифрового врядування, які визначають напрями реформування державного сектору та розвитку мережевих механізмів взаємодії.

Обґрунтовано, що інтеграція України до світового цифрового простору повинна здійснюватися не лише через технологічну модернізацію державних інформаційних систем, але й шляхом гармонізації нормативно-правового забезпечення з європейським законодавством, розвитку транскордонної цифрової взаємодії, участі у міжнародних цифрових програмах, забезпечення сумісності електронної ідентифікації, цифрових довірчих послуг, електронного документообігу та інформаційних ресурсів.

Доведено, що одним із ключових напрямів інтеграції України є впровадження європейських принципів цифрового врядування, орієнтованих на відкритість, прозорість, людиноцентричність, цифрову інклюзивність та ефективне використання даних. Водночас встановлено, що геополітичні виклики, військова агресія проти України, необхідність забезпечення кіберстійкості держави та цифрової безпеки суттєво підвищують роль міжнародної співпраці у сфері цифрової трансформації.

Науковий результат полягає у комплексному обґрунтуванні взаємозв'язку між процесами цифрової інтеграції України, розвитком мережевого управління та підвищенням ефективності функціонування системи публічного управління відповідно до європейських стандартів.

3. Відповідно до третього завдання дослідження визначено сучасні механізми взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що розвиток цифрових технологій істотно змінив традиційні форми участі громадян у виробленні та реалізації державної політики. Мережеві спільноти, цифрові громадські платформи, електронні консультації, відкриті дані, цифрові петиції, громадський бюджет, електронні звернення та інші цифрові інструменти стали повноцінними механізмами впливу суспільства на діяльність органів влади.

Обґрунтовано, що мережеві спільноти набувають ознак самостійних суб'єктів публічного управління, здатних брати участь у формуванні порядку денного державної політики, здійснювати суспільний контроль за діяльністю органів влади, ініціювати управлінські рішення та забезпечувати зворотний зв'язок між державою і громадянами. Визначено, що ефективність таких механізмів безпосередньо залежить від рівня цифрової грамотності населення, розвитку цифрової інфраструктури, відкритості державних даних, довіри до інституцій та інституційної спроможності органів влади працювати у мережевому середовищі.

У результаті дослідження запропоновано авторський підхід до класифікації цифрових механізмів взаємодії держави і громадянського

суспільства за функціональним призначенням, рівнем цифровізації, характером мережевої взаємодії та рівнем участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Це дозволило сформувати цілісне бачення розвитку цифрової демократії як складової сучасного мережевого врядування.

4. Відповідно до четвертого завдання дослідження розроблено концептуальні положення використання проектного підходу у модернізації системи судового адміністрування на основі мережевого управління. Встановлено, що реалізація цифрової трансформації судової системи потребує переходу від фрагментарної автоматизації окремих процесів до комплексного управління змінами на основі сучасних методологій проектного менеджменту. Проектний підхід забезпечує координацію діяльності всіх учасників процесу реформування, підвищує прозорість реалізації управлінських рішень, дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечує постійний моніторинг досягнення визначених результатів.

Запропоновано концептуальну модель цифрового судового адміністрування, яка інтегрує електронний документообіг, автоматизований розподіл справ, цифрову взаємодію між судами та іншими державними органами, використання інформаційно-аналітичних систем, електронних сервісів для громадян та механізмів електронної комунікації. Наукова новизна цього результату полягає у поєднанні принципів проектного менеджменту з концепцією мережевого управління, що забезпечує комплексне управління процесами цифрової модернізації судової системи.

Доведено, що впровадження проектного підходу в діяльність органів судової влади сприятиме підвищенню ефективності адміністративних процедур, скороченню строків розгляду справ, зміцненню відкритості судової системи, покращенню доступності правосуддя та посиленню довіри громадян до інститутів державної влади.

5. Відповідно до п'ятого завдання дослідження обґрунтовано концептуальні засади та визначено пріоритетні напрями впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління як

складової розвитку механізмів мережевого управління. Проведений аналіз сучасних міжнародних практик засвідчив, що технології штучного інтелекту поступово стають одним із ключових інструментів цифрової трансформації державного сектору, забезпечуючи принципово новий рівень ефективності управлінських процесів, швидкість оброблення інформації, прогнозування соціально-економічних процесів та підтримки прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційних інформаційних систем, сучасні інтелектуальні технології здатні не лише автоматизувати окремі адміністративні процедури, а й здійснювати комплексний аналіз великих масивів даних, виявляти закономірності розвитку суспільних процесів, прогнозувати ризики, формувати альтернативні сценарії розвитку та забезпечувати інформаційну підтримку стратегічного управління.

У результаті дослідження встановлено, що найбільш перспективними напрямками використання штучного інтелекту в системі публічного управління України є автоматизація надання адміністративних послуг, інтелектуальна підтримка державного стратегічного планування, цифровий моніторинг реалізації державної політики, управління ризиками, прогнозування соціально-економічного розвитку територій, оптимізація використання бюджетних ресурсів, аналіз громадської думки, кібербезпека та забезпечення інформаційної стійкості державних інформаційних систем. Особливого значення набуває використання технологій машинного навчання під час аналізу великих масивів відкритих державних даних, що створює передумови для переходу до управління, заснованого на даних (Data-Driven Governance).

Обґрунтовано, що впровадження штучного інтелекту має здійснюватися виключно в межах чітко визначених правових, етичних та організаційних принципів, які гарантують прозорість алгоритмів, недискримінаційність автоматизованих рішень, захист персональних даних, кібербезпеку та обов'язкове збереження людського контролю за прийняттям стратегічно важливих управлінських рішень. Встановлено, що успішне використання технологій штучного інтелекту можливе лише за умови комплексного розвитку

цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правового регулювання, розвитку цифрових компетентностей державних службовців та гармонізації національної політики із положеннями європейського законодавства щодо використання штучного інтелекту.

Науковий результат цього етапу дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до інтеграції технологій штучного інтелекту в механізми мережевого управління, що розглядаються не як самостійний технологічний інструмент, а як складова сучасної цифрової екосистеми публічного управління, здатної забезпечити підвищення якості державного управління, зміцнення інституційної спроможності органів влади та підвищення рівня довіри громадян до цифрових сервісів держави.

6. Відповідно до шостого завдання дослідження досліджено інноваційні механізми розвитку мережевого управління та обґрунтовано перспективи використання сучасних цифрових технологій у системі публічного управління України. У процесі дослідження встановлено, що сучасний етап розвитку цифрового врядування характеризується переходом від використання окремих інформаційних систем до формування цілісних цифрових екосистем, у межах яких взаємодія суб'єктів управління здійснюється через єдині цифрові платформи, хмарні сервіси, відкриті інформаційні ресурси, технології розподілених реєстрів, цифрові ідентифікаційні системи та автоматизовані механізми виконання управлінських процедур.

Особливу увагу приділено дослідженню можливостей використання технології блокчейн та децентралізованих автономних організацій (DAO) як інноваційних форм розвитку мережевого управління. Встановлено, що зазначені технології здатні забезпечити принципово новий рівень прозорості державного управління, незмінність інформації, автоматизацію виконання адміністративних процедур, підвищення рівня довіри між учасниками мережевої взаємодії та мінімізацію корупційних ризиків.

Доведено, що перспективними напрямками впровадження технологій блокчейн у діяльність органів публічної влади є ведення державних реєстрів,

електронне голосування, цифрова ідентифікація, державні закупівлі, земельний кадастр, управління публічними фінансами, електронний документообіг та автоматизоване виконання адміністративних процедур за допомогою смарт-контрактів. Одночасно визначено, що впровадження DAO створює можливості для розвитку цифрової демократії, колективного прийняття управлінських рішень, децентралізації управління окремими публічними сервісами та розвитку механізмів самоорганізації громад.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні доцільності комплексного використання сучасних цифрових технологій як взаємопов'язаних компонентів єдиної системи мережевого управління, здатної забезпечити підвищення ефективності функціонування органів державної влади, розвиток партнерських моделей взаємодії між державою та суспільством, а також створення передумов для переходу до цифрової моделі державного управління нового покоління.

7. Відповідно до сьомого завдання дослідження розроблено авторську стратегічну модель розвитку мережевого управління в Україні, яка інтегрує сучасні концепції цифрового врядування, принципи мережевої взаємодії та інноваційні цифрові технології. На відміну від існуючих моделей, запропонована стратегічна модель має комплексний характер та поєднує стратегічні цілі розвитку цифрового врядування, інституційні, нормативно-правові, організаційні, кадрові, технологічні та комунікаційні напрями розвитку, систему цифрових платформ взаємодії, інноваційні механізми управління, інструменти цифрової демократії та механізми постійного моніторингу результативності функціонування мережевої системи.

Визначено, що основою функціонування запропонованої моделі виступає багаторівнева мережева взаємодія між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, суб'єктами господарювання, науковими установами та міжнародними партнерами. Такий підхід забезпечує інтеграцію різних центрів прийняття рішень, скорочення часу проходження управлінської інформації,

підвищення прозорості державного управління та формування єдиного цифрового середовища вироблення й реалізації державної політики.

Особливістю авторської моделі є інтеграція процесів стратегічного планування, цифрового моніторингу, аналітики великих даних, оцінювання ефективності державної політики та механізмів безперервного зворотного зв'язку між владою і суспільством. Це дозволяє забезпечити адаптивність системи публічного управління до сучасних викликів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення стійкості державних інституцій.

Практичне значення розробленої моделі полягає у можливості її використання під час формування державних стратегій цифрової трансформації, розроблення програм розвитку цифрового врядування, удосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також у процесі гармонізації української системи публічного управління з європейськими принципами належного врядування.

8. Відповідно до восьмого завдання дослідження розроблено комплекс науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів мережевого управління в умовах цифрової трансформації України. Запропоновано систему взаємопов'язаних організаційних, нормативно-правових, технологічних, кадрових та інституційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи публічного управління в умовах цифровізації.

Зокрема, обґрунтовано необхідність удосконалення законодавчого забезпечення цифрового врядування відповідно до європейських стандартів, розвитку інтероперабельності державних інформаційних систем, розширення використання відкритих даних, створення єдиної цифрової архітектури державного управління, розвитку цифрової інфраструктури територіальних громад, формування системи постійного підвищення цифрових компетентностей державних службовців, удосконалення механізмів кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та розвитку цифрової культури публічного управління.

Запропоновано розширити використання механізмів електронної демократії, цифрової участі громадян, електронних консультацій, громадського контролю, цифрового бюджетування, платформ співтворення державної політики та інших сучасних інструментів мережевого управління. Доведено, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню відкритої, прозорої, стійкої та людиноцентричної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні глобальні виклики, забезпечувати сталий розвиток держави та прискорити інтеграцію України до Європейського Союзу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід констатувати, що поставлену мету дисертаційної роботи повністю досягнуто, а всі визначені завдання виконано. Отримані результати розширюють теоретичні засади науки публічного управління та адміністрування, поглиблюють методологію дослідження мережевого управління, формують нові підходи до розвитку цифрового врядування та створюють науково обґрунтовану основу для практичного вдосконалення діяльності органів публічної влади України. Запропоновані автором концептуальні положення, стратегічна модель розвитку мережевого управління та практичні рекомендації можуть бути використані під час формування державної політики цифрової трансформації, розроблення нормативно-правових актів, реалізації програм цифрового розвитку, підготовки державних службовців, а також у подальших наукових дослідженнях проблем цифрового врядування, мережевої взаємодії та інноваційного розвитку системи публічного управління. Це підтверджує теоретичну значущість, наукову новизну та практичну цінність дисертаційного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик, В. (2006). Глобальне громадянське суспільство: теорія, методологія, менеджмент. Політичний менеджмент. № 2. С. 140-147
2. Бек, У. (2001). Що таке глобалізація?: Помилки глобалізму – відповіді на глобалізацію. 2001.
3. Белова, А. (2022). Європеїзація системи судової адміністрації в Україні в умовах цифровізації правосуддя: сучасний стан і перспективи розвитку. *Аспекти державного управління*, 10(5), 25-34. <https://doi.org/10.15421/152232>
4. Бурмага, Н. (2016). Мережеві спільноти як нова форма соціальної організації в умовах постмодерну. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 19(4), 63-68. <https://doi.org/10.15421/1716079>
5. Буряк, В. В. (2012). Громадянське суспільство в епоху глобальних трансформацій URL: http://sn-philcultpolsoc.crimea.edu/arhiv/2012/fil_24_3/004_buryak.PDF
6. Войтович, Р. В. (2005). Глобальне суспільство як нова форма соціальної організації у сучасних умовах. Державне управління: теорія та практика. №. 2. С. 20-25.
7. Вонсович, С. (2021). Теоретичні домінанти дискурсу владних еліт. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 24(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/172197>
8. Гідденс, Е. (2011). Наслідки сучасності. Праксис. ISBN 978-59015-7490-4
9. Гончарук, Н., & Белова, А. (2022). Сучасний стан організаційно-правової та кадрової підтримки діяльності місцевих судів за умов європеїзації системи судового управління в Україні. *Аспекти державного управління*, 10(4), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152221>
10. Етціоні, А. (2004). Від імперії до спільноти: новий підхід до міжнародних відносин. Науково-видавничий центр «Ладомир».

11. Євсюкова, О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>
12. Карась, А. (2003). Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і неklasичних інтерпретаціях. Монографія. Київ; Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка.
13. Карпенко, О. В. (ред). Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.]; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
14. Карпенко, О.В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні : дис... д-ра наук з держ. упр.: спеціальність 25.00.02 "Механізми публічного управління" / Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2016. С.171-172.
15. Квітка С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
16. Квітка С. А. Вплив циклічних процесів на виникнення і подолання кризових ситуацій у розвитку суспільства та держави. *Аспекти публічного управління*. 2014. Т.2, № 8. С. 21–31.
17. Квітка С. А. Державне управління та цикли в розвитку суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т 5, № 10. С. 5–9.
18. Квітка С. А. Державне управління та циклічні механізми соціально–економічного розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т.4, № 1–2. С. 18–25.
19. Квітка С. А. Прогностические аспекты теории “длинных волн”. Науково-теоретичний альманах “Грані” . 2003. Т.6, №1. С. 102 – 109.
20. Квітка С. А., & Корсун В. В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства.

Аспекти публічного управління. Т. 11, № 2. С. 81–87. <https://doi.org/10.15421/152322>

21. Квітка С. А., & Шебанов В. О. (2025). Цифрова бюрократія: механізми інституційної модернізації. *Аспекти публічного управління.* Т. 13, № 4. С. 79–88. <https://doi.org/10.15421/152547>

22. Квітка, С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск.* 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>

23. Квітка, С. (2021). Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. *Аспекти публічного управління*, 9(SI (1), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>

24. Квітка, С. А. (2014). Вплив глобалізації на взаємодію бізнесу та держави в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2(9-10), 29-35. <https://doi.org/10.15421/151464>

25. Квітка, С. А. А. (2017). Глобальне громадянське суспільство: між національними державами і транснаціональними корпораціями. *Аспекти публічного управління*, 5(3-4), 65-76. <https://doi.org/10.15421/15201711>

26. Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>

27. Квітка, С., & Мазур, О. (2019). Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(9-10), 5-18. <https://doi.org/10.15421/151944>

28. Квітка, С., Новіченко, Н., & Бардах, О. (2021). Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, 9(4), 85-94. <https://doi.org/10.15421/152140>
Квітка, С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О., & Демошенко, Г. (2020). Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 8(4), 129-146. <https://doi.org/10.15421/152087>

29. Квітка, С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О., & Демошенко, Р. (2020). Перспективні напрямки цифрової трансформації громадського управління. *Аспекти публічного управління*, 8 (4), 129-146. <https://doi.org/10.15421/152087>
30. Квітка, С., Титаренко, О., & Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. Т. 7, №11, С. 15-25. <https://doi.org/10.15421/151952>
31. Кін Дж. (2001). Демократія і громадянське суспільство. Прогрес-Традиція.
32. Костенко, А. М. (2019). Сучасні теоретико-методологічні підходи до визначення впливу інститутів громадянського суспільства на розвиток внутрішньополітичних процесів. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 22(7), 5-12. <https://doi.org/10.15421/171968>
33. Костенко, А. М. (2019). Сучасні теоретичні та методологічні підходи до визначення впливу інституцій суспільства Сівіл на внутрішні політичні процеси. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 22(7), 5-12. <https://doi.org/10.15421/171968>
34. Литвин Н. А., & Крупнова Л. В. (2020). Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. № 2, С. 69 – 75.
35. Мінцифра презентувала платформу Дія. Цифрова громада для цифрових лідерів у регіонах 30 липня 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentovala-platformu-diyatsifrova-gromada-dlya-tsifrovikh-lideriv-u-regionakh>
36. Молоканова, В. М. (2018). Впровадження цінно-орієнтованого управління проєктами в державному управлінні. *Аспекти державного управління*, 5(11), 5-18. <https://doi.org/10.15421/15201735>

37. Новіченко, Н. (2020). Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8, №1 SI, С.54-59. <https://doi.org/10.15421/152041>
38. Овсяник, В. (2019). Мережеві спільноти в умовах надзвичайних ситуацій. *Аспекти публічного управління*, 7(6-7), 5-11. <https://doi.org/10.15421/151930>
39. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. The digital.gov.ua: вебсайт. 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf
40. Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства: постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 р. № 1134 // Офіційний вісник України від 14.12.2012 – 2012 р. – № 93. – С. 166. – Ст. 3782
41. Про затвердження Методики формування індикаторів розвитку інформаційного суспільства: наказ Міністерства освіти і науки України від 06.09.2013 № 1271 // Офіційний вісник України від 11.10.2013 – 2013 р. – № 76. – С. 520. – Ст. 2850.
42. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 верес. 2017 р. No 649-р. // Офіц. вісн. України. 2017. No 78. Ст. 2402.
43. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018– 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. No 67-р // Офіц. вісн. України. 2018. No 16. Ст. 560. С. 70.
44. Сасенко, О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo->

upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyinajpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi

45. Співак. В. М. (2010). Глобальне громадянське суспільство: реалії та майбутнє. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdakk/2010_1/34.pdf;

46. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A Digital Agenda for Europe. Brussels, 2010. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245R(01)&from=EN).

47. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020) // Концептуальні засади (версія 1.0) // Hiteh-office. 2016. 90 с.

48. Цифрові громади: в Україні розпочато реалізацію пілотного проекту з електронного урядування в ОТГ. Відновлено з <https://egap.in.ua/novyny/tsyfrovi-hromady-v-ukraini-rozpochato-realizatsiiu-pilotnoho-proiektu-z-elektronnoho-uriaduvannia-v-oth/>.

49. Шайгородський, Ю. (2013). Громадянське суспільство в Україні: чинники й особливості формування. Сучасна українська політика. Київ : Центр соціальних комунікацій. № 28. С. 323–334.

50. Шаповалова, А. М. (2009). Глобальне громадянське суспільство як чинник формування української самоврядності. Освіта регіону. Політологія, психологія, комунікації. № 1. С. 57-60.

51. Шаульська. Г. М. (2019) “Принципи “належного врядування”: перспективи впровадження в Україні”. *Держава та регіони: державне управління*. 2019. Т.2, №66. С. 140 – 143.

52. Шевцов, С., & Квітка, С. (2023). Народження техніки з духу міфу та песимізм Бернара Стіглера: генеза проблеми. *Науково-теоретичний альманах Грани*, 26(5), 184-190. <https://doi.org/10.15421/1723121>

53. Шевченко, О. В. (2020). Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. НІСД, Київ, Україна.

54. Шепелєв, М. (2013) Глобальне громадянське суспільство як концепт і соціальна реальність. Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. Вип. 33. С. 25-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2013_33_5

55. Шепелєв, М. (2013) Глобальне громадянське суспільство як концепт і соціальна реальність. Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. Вип. 33. С. 25-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2013_33_5

56. Щербак, В. О. (2018). Мережеве управління, як складова багаторівневого врядування *International Academy Journal Web of Scholar* 9(27), 19-21.

57. Як громаді стати цифровою? 2021. Відновлено з <https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-communities>

58. Agostino, D., Arnaboldi, M., & Diaz Lema, M. (2021). New Development: COVID-19 as an Accelerator of Digital Transformation in Public Service Delivery. *Public Money & Management*. 41(1), 69-72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>

59. Allessie, D., Sobolewski, M., Vaccari, L., & Pignatelli, F. (2019). *Blockchain for Digital Government*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115049>

60. AlNuaimi, B., Singh, S., Ren, S., Budhwar, P. & D. Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy. *Journal of Business Research*. 145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>

61. Anand, P. B, Navío-Marco, J. (2018). Governance and economics of smart cities: opportunities and challenges. *Telecommunications Policy*. Vol. 42. Is. 10.

62. Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the Digitalisation of Public Services: Configuring Work During Automation in Local

Government. *Government Information Quarterly*. 39(1), 10-18.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662>

63. Anggunia, S. D. (2012). *Analysing E-Administration In Developing Countries: Challenges & Best Practices*. University of Manchester, England. International Conference of Decentralization (ICODEC). Retrieved from: [budgeting-in-the-fiscal-decentralizationpolicy-in-indonesia-icodec.pdf](#)

64. Anheier, H., Meghanad, D., Glasius, M, & Kaldor, M., (2011). *Global Civil Society: 2011 / Gidens A. (Foreword)*. Oxford Univ.Press.

65. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning 2018. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-keycompetences-lifelonglearning.pdf>.

66. Applied Information Technology FIT. Augsburg. Bayreuth, 2015. Retrieved from <http://fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/542/wi-542.pdf> (дата звернення: 12.01.2020).

67. Arduini, D., Denni, M., Lucchese, M., Nurra, A., & Zanfei, A. (2013). The Role of Technology, Organization and Contextual Factors in the Development of E-Government Services: An Empirical Analysis on Italian Local Public Administrations. *Structural Change and Economic Dynamics*. 27, 177-189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.007>

68. Arquilla, J. & Ronfeldt, D. (1996). *The Advent of Netwar*. Santa Monica, CA: RAND

69. Banerjee, A., Duflo, E., Imbert, C., Mathew, S. & Pande, R. (2020). E-Governance, Accountability, and Leakage in Public Programs: Experimental Evidence from a Financial Management Reform in India. *American Economic Journal-Applied Economics*. 12(4), 39-72. <https://doi.org/10.1257/app.20180302>

70. Bannister, F., & Connolly, R. (2014). *ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research*. *Government Information Quarterly*. 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>

71. Barber, B. R., (2000). «Globalizing Democracy» in: *American Prospect*, September 11, 16.
72. Berryhill, J., Bourger, T., & Hanson, A. (2018). *Blockchains Unchained: Blockchain Technology and its Use in the Public Sector*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 28. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3c32c429-en>
73. Bogue, R. L. (2005). Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. TechRepublic. Retrieved from: <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-byobjectives-plan/>
74. Bomberg, T. & Peterson, T. (1999). Decision-Making in the European Union. NY. *Journal of Social Policy*. 30(03), 557-588.
75. Brennen, S., Kreiss, D. (2014). Digitalization and Digitization. Retrieved from <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>
76. Brooks, R. (1999). *Cambrian Intelligence: The Early History of the New AI*. Cambridge, MA: MIT Press
77. Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, MA.
78. Camilireri, J.A., (1998). The UN's Place in the Era of Globalization: A Four-Dimensional Perspective. Between Sovereignty and Global Governance: The UN, the State and Civil Society. Houndmills; N.Y..
79. Castells, M. (2009). *Communication Power*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 978-0-19-956704-1
80. *Civil Justice Efficiencies and Reform Measures. A Civil Justice System for the 21st Century* (2022). Retrieved from <https://assets.gov.ie/225582/f246a2cb-9282-49e9-9982-4df75937c6cc.pdf>
81. *Communication on Digitalization of justice in the European Union and Proposal for e-CODEX Regulation*. (2023). Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/digitalisation-justice/communication-digitalisation-justice-european-union-and-proposal-e-codex-regulation_en

82. Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: The Italian Case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101409>
83. Council Issuing the New Generation of Artificial Intelligence Development Plan State Council Document [2017] No. 35 Retrieved from <https://flia.org/wp-content/uploads/2017/07/A-New-Generation-of-Artificial-Intelligence-Development-Plan-1.pdf>
84. *Council of Europe European Commission for the efficiency of justice* (CEPEJ). (2024). Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/cepej>
85. Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450.
86. Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A Longitudinal Study of E-Government Maturity. *Information & Management*. 54(4), 415-426. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.006>
87. Declaration by the Committee of Ministers on the risks of computer-assisted or artificial-intelligence-enabled decision making in the field of the social safety net (2021) (Adopted by the Committee of Ministers on 17 March 2021 at the 1399th meeting of the Ministers' Deputies). Retrieved from https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a1cb98
88. DeNardis Laura. (2014). The global war for Internet governance. Yale University Press.
89. DePaula, N., Dincelli, E., & Harrison, T. (2018). Toward a Typology of Government Social Media Communication: Democratic Goals, Symbolic Acts and Self-Presentation. *Government Information Quarterly*. 35(1), 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003>.
90. Desouza, K. (2018) *Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities*. IBM Center for The Business of Government.
91. Digital administration 2020. Government programme of the 18th legislative term. Retrieved from <https://www.verwaltung->

innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Regierungsprogramm/management_summary_DiV_Druckversion_engl.pdf? blob=publicationFile&v=2

92. Digital Agenda for Europe (2010) // Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Brussels, 19.5.2010, COM(2010)245. Retrieved from [final.http://eurlex.europa.eu/legalcontent/en/txt/pdf/?uri=celex: 52010dc0245r](http://eurlex.europa.eu/legalcontent/en/txt/pdf/?uri=celex:52010dc0245r)

93. Digital Birmingham (2017) Retrieved from <http://digitalbirmingham.co.uk/>

94. Digital transformation: online guide to digital business transformation. Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

95. Donahue, D. (Ed) (2000). Governance in a Globalizing World. Brookings Institution Press. Washington D. C..

96. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *management review*. vol. 70. is. 11 (ama forum). p. 35–36.

97. Dunleavy, P. (2005), "New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 16, Issue 3, 1 July 2006. P. 467–494.

98. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and EGovernment*. Oxford University Press. New York DOI:10.1093/acprof:oso/9780199296194.003.0009

99. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.

100. Dunleavy, Patrick & Margetts, Helen (2010) The second wave of digital era governance. In: American Political Science Association Conference, 4 September 2010, Washington DC, USA. Retrieved from [http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_(LSERO).pdf).

101. Enang, I., Asenova, D., & Bailey, S. (2020). Identifying Influencing Factors of Sustainable Public Service Transformation: A Systematic Literature

Review. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1177/0020852319896399>.

102. Epstein, B. (2022). Two Decades of E-Government Diffusion Among Local Governments in the United States. *Government Information Quarterly*. 39(2), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101665>

103. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/complet%20en%20barroso%20%20%20007%20-%20europe%202020%20-%20en%20version.pdf>

104. European Commission. (2017). *European Interoperability Framework – Implementation Strategy*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2799/023462>

105. European Commission. (2022). *Data Governance Act (Regulation (EU) 2022/868)*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/868/oj>

106. European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022: Synchronising Digital Governments*.

107. European Commission. (2022). *European Interoperability Framework: Promoting seamless services and data flows for European public administrations*. <https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/european-interoperability-framework>

108. European Commission. (2023). *European Blockchain Services Infrastructure (EBSI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ebsi>

109. European Commission. (2024). *Digital Decade Policy Programme 2030*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>

110. European Commission. (2024). *Digital Europe Programme (DIGITAL)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>

111. European Union Agency for Cybersecurity. (2024). *ENISA Threat Landscape 2024*. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>

112. Executive AI 2030 - Retrieved from [https://www.oeffentlichkeit.de/publikationen? doc = 84404 & title = Exekutive + KI + 2030 + Vier + Zukunftsszenarien + für + Künstliche + Intelligenz + in + der + öffentlichen + Verwaltung](https://www.oeffentlichkeit.de/publikationen?doc=84404&title=Exekutive+KI+2030+Vier+Zukunftsszenarien+für+Künstliche+Intelligenz+in+der+öffentlichen+Verwaltung);

113. Fabri, M. (2019). Comparing the number of judges and court staff across European countries. *International Journal of the Legal Profession*, 26(1), 5-19.

114. Fabri, M. (2021). Will COVID-19 accelerate implementation of ICT in courts? *International Journal for Court Administration*, 12(1), 1-12.

115. Fabri, M. (2024). From Court Automation to e-Justice and beyond in Europe. *International Journal for Court Administration*, 15(1), 1-15.

116. Feeney, M. K., & Brown, A. (2017). Are Small Cities Online? Content, Ranking, and Variation of US Municipal Websites. *Government Information Quarterly*. 34(1), 62-74. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.10.005>.

117. Feeney, M. K., & Welch, E. W. (2016). Technology-Task Coupling: Exploring Social Media Use and Managerial Perceptions of E-Government. *The American Review of Public Administration*. 46(2), 162-179. <https://doi.org/10.1177/0275074014547413>.

118. Feeney, M., Fusi, F., Camarena, L., & Zhang, F. (2020). Towards More Digital Cities? Change in Technology Use and Perceptions Across Small and Medium-Sized US Cities. *Local Government Studies*, 46(5), 820-845. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1690993>.

119. Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The Impact of Digitalization in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14 (1), 1-21. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>.

120. Giddens, E., (2011). Posledstviya sovremennosti [Consequences of modernity]. Praxis. ISBN 978-59015-7490-4

121. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads.

Public Management Review. 20(5), 633-646.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>.

122. Gimpel, H., Röglinger, M. (2015). Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study. Project Group Business and

123. Global Civil Society: Yearbook (2022). Oxford. Access: <http://www.lse.ac.uk/globalGovernance/research/globalCivilSociety2022/home.aspx>.

124. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Psychology*, 78 (6), 1360-1380.

125. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.

126. Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.

127. Hellberg, A., & Gronlund, A. (2013). Conflicts in Implementing Interoperability: Re-Operationalizing Basic Values. *Government Information Quarterly*. 30(2), 154-162. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.006>.

128. Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Information and Organization*. 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>.

129. How has Bristol's use of digital technology helped it become Britain's leading smart city? (2018). Retrieved from <https://www.govtechleaders.com/2018/01/31/interview-how-bristol-is-leading-by-example/>

130. Hratiotova, H. O., & Lukianchuk, K. P. (2024). A Review of the Administrative System of the Federal Republic of Germany. *Economics: Time Realities. Scientific Journal*, 2(72), 85-96.

131. Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT, Augsburg/Bayreuth. Retrieved from: <http://fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/542/wi-542.pdf>

132. Innovation and Digitalization of Public Administration. JOEducation, 21.10.2019. Retrieved from <https://www.joeducation.eu/innovation-and-digitalization-of-publicadministration/>

133. Jackson, S., & Wong, M. (2017). A Cultural Theory Analysis of E-Government: Insights from a Local Government Council in Malaysia. *Information Systems Frontiers*. 19(6), 1391-1405. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9652-z>

134. Janssen, M., Estevez, E., & Dzhusupova, Z. (2015). Benchmarking smart government: Lessons from international practice. *Government Information Quarterly*.

135. Jiang, X., & Ji, S. (2014). E-Government Web Portal Adoption: The Effects of Service Quality. *E-Service Journal*, 9(3), 43-60. <https://doi.org/10.2979/eservicej.9.3.43>.

136. Jones, S., Irani, Z., Sivarajah, U., & Love, P. (2019). Risks and Rewards of Cloud Computing in the UK Public Sector: A Reflection on Three Organisational Case Studies. *Information Systems Frontiers* 21(2), 359-382. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9756-0>

137. Karas, A. (2003). Filosofiya gromadyanskogo suspilstva v klasychnyx teoriyax i neklasychnyx interpretacyax [The philosophy of civil society in the classical and non-classical theories of interpretation]. Kyïv; Lviv: Vydavnychyy centr LNU imeni Ivana Franka.

138. Kassen, M. (2019). Promoting Public Cooperation in Government: Key Drivers, Regulation, and Barriers of the E-Collaboration Movement in Kazakhstan. *International Review of Administrative Sciences*. 85(4), 743-762. <https://doi.org/10.1177/0020852317735595>

139. Keohane, R.O. (1998). International Institutions: Can Interdependence Work? *Foreign Policy*. 10, 92-94.

140. Keta, M. (2015). Smart City, Smart Administration and Sustainable Development. *Romanian Economic and Business Review*. Vol. 10. No. 3.

141. Klijn, E. H. (2010). Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes. *The New Public Governance?*

Emerging perspective on the theory and practice of public governance (ed. by St. Osborn). London; New York: Routledge. P. 303-321.

142. Klijn, E. H., & Edelenbos, J. (2012). The Influence of Democratic Legitimacy on Outcomes in Governance Networks. *Administration & Society*. Vol. 45, No 6. P. 627-650

143. Klijn, E. H., & Edelenbos, J. (2012). The Influence of Democratic Legitimacy on Outcomes in Governance Networks. *Administration & Society*. Vol. 45, No 6. P. 627-650.

144. Koliba Ch., Meek J., & Zia A. (2011). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. Roca Raton; London; New York: CRC Press.

145. Krause, N. A. & Thompson, R. C. (2018). The Efficacy of Electronic Administration and Interpretation of Personality Measures, Annual Convention of the American Psychological Association, Boston.

146. Krotel, S. M. L. (2021). Digital Communication of Public Service Information and Its Effect on Citizens' Perception of Received Information. *International Journal of Public Administration*. 44(2), 132-145. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672182>

147. Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital Transformation Going Local: Implementation, Impacts, and Constraints from a German Perspective. *Public Money & Management*. 43 (2), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>

148. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>

149. Kuk, G., & Janssen, M. (2011). The Business Models and Information Architectures of Smart Cities. *Journal of Urban Technology*. 18(2), 39-52. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601109>

150. Langbroek, P. (2019). Financing the Judiciary in the Netherlands: Between work overload in the courts and government control of the Judicial Budget. *International Journal for Court Administration*, 10(1), 1-23.

151. Langbroek, P. (2024). Relying on the Courts: About Collegiate Collaboration in Courts as a Counterbalance to Professional Hierarchy and as a Necessary Precondition for Efficiently Delivering, Timely and Consistent Justice. *International Journal for Court Administration*, 15(2), 1-18.

152. Lember, V., Kattel, R., & Tonurist, P. (2018). Technological Capacity in the Public Sector: The Case of Estonia. *International Review of Administrative Sciences*. 84(2), 214-230. <https://doi.org/10.1177/0020852317735164>

153. Liste, L., & Sorensen, K. (2015). Consumer, Client, or Citizen? How Norwegian Local Governments Domesticate Website Technology and Configure Their Users. *Information, Communication & Society*. 18(7), 733-746. <https://doi.org/10.1080/1369118x.2014.993678>

154. Maeroe, A., Norta, A., Tsap, V. & Pappel, I. (2020). Increasing Citizen Participation in E-Participatory Budgeting Processes. *Journal of Information Technology & Politics*. 18(2), 125-147. <https://doi.org/10.1080/19331681.2020.1821421>

155. Manchester Digital (2018) Greater Manchester's Tech and Digital Business Retrieved from <https://www.manchesterdigital.com/>

156. Marochkin, I. E. (Ed.). (2000). *Organization of judicial and law enforcement bodies: A textbook for law students in higher education institutions*. Kharkiv: Pravo.

157. Matei A., & Iancu, D. C. (2009). E-Administration as a Way of Increasing the Managerial Capacity in Public Sector. School of Political Studies and Public Administration (NSPSPA). Bucharest.

158. Matveieva O., Mamatova T., Borodin Y., Gustafsson M. S., Wihlborg E., Kvitka S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil

Society in Provision of Public Services in Ukraine. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57)*. P. 2003-2011. URI: <https://hdl.handle.net/10125/106628>

159. McDonald Mark What is digital strategy? Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-digital-what-is-digital-strategy>.

160. McKinney, M.L., & Schoch, R.M. (2003). *Environmental Science Systems and Solutions*. Boston: Jones & Barlett.

161. Mergel, I., Edelmann, N., & N. Haug. N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

162. Miglani Tejinderpal Singh Digitization, Digitalization and Digital Transformation: What's the difference and why you should care. (2018). Retrieved from <http://www.enterpriseitworld.com/index.php/digitization-digitalization-and-digital-transformation-whats-the-difference-and-why-you-should-care>.

163. Moskvych, L. (2018). Trust in court: state and instruments of influence. *Law of Ukraine*, (3), 9-25.

164. Namestnik, V. V., & Pavlov, M. M. (2020). Elektronne, tsyfrove ta smart-upravlinnia: sutnist ta spivvidnoshennia terminiv [Electronic, digital and smart administration: the terms essence and correlation]. *Bulletin of the NAPA*. Series «Public Administration». Is. 1 (96). P. 115–121

165. National Strategy for Artificial Intelligence (2019) Retrieved from https://eng.em.dk/media/13081/305755-gb-version_4k.pdf, Notice of the State

166. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. Knopf. Paperback edition. Vintage Books, ISBN 0-679-76290-6

167. Networked Readiness Index (2020) Retrieved from <https://www.uneca.org/sites/default/files/COVID-19/Leveraging-Digital-Transformation-post-COVID-19-era/NRI%202020%20Final%20Report%20October2020%20%281%29.pdf>

168. Newcastle's smart future as a living lab (2018) Retrieved from <https://www.govtechreview.com.au/content/gov-digital/article/newcastle-s-smart-future-as-a-living-lab-55755391>
169. Nuscheier, F., (1998). Global Governance versus Superpower Governance. *Internationale Politik* 11.
170. Obrusna, S. Y., & Pasynchuk, K. M. (2020). Electronic court as an administrative-legal category. *South Ukrainian Law Journal*, (3), 120-124.
171. Obrusna, S. Y., Ivanova, I. V., Panimash, Y. V., & Pasynchuk, K. M. (2023). Administrative and legal status of military-civil public administration bodies as subjects of public administration. *Journal of Law and Political Sciences*, 30(3), 76-89.
172. OECD Embracing Innovation in Government. Global Trends (2018). OECD Publishing, Paris. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018>. Pdf.
173. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
174. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework*. OECD Publishing.
175. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Digital Government Index 2023*. OECD Publishing.
176. Ovsianyk, V. (2019). Emergency Networking Communities. *Public Administration Aspects*, 7(6-7), 5-11. <https://doi.org/10.15421/151930>
177. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C. Mulrow, C. D. & Shamseer, L. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
178. Palomo-Navarro Á., & Navío-Marco J. (2018). Smart city networks' governance: The Spanish smart city network case study. *Telecommunications Policy*. Vol. 42. Is.10. November. P. 872–880.

179. Pan-Canadian Artificial Intelligence Strategy (2018). Retrieved from <http://www.jaist.ac.jp/~bao/AI/OtherAIstrategies/PanCanadian%20Artificial%20Intelligence%20Strategy.pdf>

180. Pervonachal'nyy variant proekta rekomendacii ob jeticheskikh aspektah iskusstvennogo intellekta OON (2020). Retrieved from https://ircai.org/wpcontent/uploads/2020/07/Recommendation_first_draft_RUS.pdf

181. Polanyi, K., (1957). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston.

182. Pors, A., & Pallesen, E. (2021). The Reorganization of the Bureaucratic Encounter in a Digitized Public Administration. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. 21(3), 17-41

183. Provan, K., & Kenis P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18, No 4. P. 229- 252.

184. Pucek, M., & Ochmana, F. (2018). Smart Administration. Cohesion Policy. The ministry for Regional Development, National Coordination Authority. Praha. Retrieved from: <https://www.academia.edu/4526742/>

185. Radu, A. M., & Polkowski, Z. (2014). Theoretical, technical and practical aspects of e-administration. Zeszyty naukowe DWSPiT. *Studia z Nauk Społecznych*. NR 7.

186. Reis J., Amorim M., Melao N., & Matos P. (2017). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. 10.1007/978-3-319-77703-0_41

187. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity, and Accountability*. Philadelphia, US: Open University.

188. Rosenau, J.N., & Czempiel, E-O, (eds.), 1992. *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge: Ithaca (NY), London: Cornell University Press.

189. Sammit GovTech sostoitsja v Parizhe 12 nojabrja 2018. Відновлено з <https://medium.com/@digitaltransit/pervyj-sammit-govtech-sostoitsja-v-parizhe-12-nojabrja-7af435c0cfd>
190. Sassen, S., (1996). *Losing Control?; Sovereignty in an Age of Globalization*. N.Y..
191. Schulz, D., & Newig, J. (2015). Assessing Online Consultation in Participatory Governance: Conceptual Framework and a Case Study of a National Sustainability-Related Consultation Platform in Germany. *Environmental Policy & Governance*. 25(1), 55-69. <https://doi.org/10.1002/eet.1655>
192. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva Switzerland : World Economic Forum.
193. Shajgorodskyj, Yu., (2013). Gromadyanske suspilstvo v Ukrayini: chy nnyky j osoblyvosti formuvannya [Civil society in Ukraine: the factors and features of formation]. *Suchasna ukrayinska polityka* 28, 323–334. Kyiv.
194. Shcherbak, V. O. (2018). Network Management as a Component of Multilevel Governance. *International Academy Journal Web of Scholar* 9(27), 19-21.
195. Shepelyev, M., (2013). Globalne gromadyanske suspilstvo yak koncept i socialna realnist [Global civil society as a concept and social reality]. *Visnyk Lvivs kogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny* 33, 25-38..
196. State of the UK govtech market (2017) Retrieved from <https://www.productivity.govt.nz/assets/Submission-Documents/5f89275e79/DR031-GovTech-World-Attachment-Two-1225Kb.pdf>
197. Stavchenko, S. V. (2018). Crisis consultations as a component of political management. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 21(7), 24-30. <https://doi.org/10.15421/171890>
198. Stratégie nationale de recherche en intelligence artificielle / Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2018) Retrieved from <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid128577/>

199. Sydorenko, N. (2022). Modern trends in public administration development. *Public Administration Aspects*, 10(3), 59-63. <https://doi.org/10.15421/152220>
200. Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovic, A. (2016). Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the «Institutional entrepreneur» in Transformational Change. *Government Information Quarterly*. 33(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.003>
201. Technology and the future of the government workforce (2020). Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/technology-government-workforce>
202. The Digital Economy and Society Index (2020). Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
203. Toots, M. (2019). Why E-Participation Systems Fail: The Case of Estonia's Osale.Ee. *Government Information Quarterly*. 36(3), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>
204. Turing, Alan M. (1950). *Computing machinery and intelligence*. *Mind* LIX:433-460.
205. Twizeyimana, J., & Andersson, A. (2019). The Public Value of E-Government—A Literature Review. *Government Information Quarterly*. 36(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
206. United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. United Nations. <https://desa.un.org/publications/united-nations-e-government-survey-2024>
207. United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*.
208. Vogl, T. M., Seidelin, C., Ganesh, B. & Bright, J. (2020). Smart Technology and the Emergence of Algorithmic Bureaucracy: Artificial Intelligence in UK Local Authorities. *Public Administration Review*, 80(6), 946-961. <https://doi.org/10.1111/puar.13286>

209. Vonsovysh, S. (2021). Theoretical Dominants of Power Elite Discourse. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 24(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/172197>
210. Walsh T. (2017) *The AI Revolution, Education: Future Frontiers. Occasional Paper Series*. Retrieved from https://education.nsw.gov.au/media/exar/The_AI_Revolution_TobyWalsh.pdf
211. Wang W., & Siau K. (2018). *Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations*. MWAIS, Proceedings 40. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40>
212. West D., & Allen J. (2018) *How artificial intelligence is transforming the world. Brookings*, Tuesday, April 24. Retrieved from <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world/>
213. Williams, A., & Hay, H.(2000). Digital-era policy making. *Governance in the Digital Economy*.
214. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector – Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.
215. World Bank. (2021). *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>
216. World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index 2022: Trends in Public Sector Digital Transformation*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/govtech-maturity-index>
217. World Economic Forum. (2020). *Redesigning Trust: Blockchain Deployment Toolkit*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/redesigning-trust-blockchain-deployment-toolkit/>
218. World Economic Forum. (2020). *The Future of the Digital Economy and New Value Creation*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-the-digital-economy-and-new-value-creation/>



АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ

вул. Мечникова, 6, кім. II 12, м. Дніпро, Дніпропетровська обл., 49000
+38 097 764 16 16
aucdnepri@ukr.net facebook.com/DniproAMU amdnipro.org.ua
t.me/auc_ua auc.org.ua

№ 48

від 08.06.2026р.

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта к
кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
Корсуна Віталія Володимировича
на тему «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281
"Публічне управління та адміністрування"*

В процесі цифрової трансформації суспільства та публічного управління відбувається зміна напрямків взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами. Цифровий розвиток викликає актуальну необхідність впровадження цифрових технологій і, зокрема, цифрових мереж в механізми комунікації влади та бізнесу на рівні громад і територій. Виходячи з цього, в останні роки Асоціація міст України докладає зусиль щодо, цифровізації публічного управління в громадах, сприяння цифровому розвитку інституцій громадянського суспільства в громадах.

У цій роботі теоретичну та методологічну підтримку надали результати дисертаційного дослідження В. В. Корсуна. Зокрема вони використані при розробці тематики та проведенні семінарів, конференцій, навчань посадових осіб місцевого самоврядування з питань цифрового розвитку громад.

**Заступник
Виконавчого директора
з регіонального розвитку**

Наталія ГУСАРЕВИЧ



**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ
ГРОМАДЯН ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
(КЗ «ДОЦПГДНС» ДОР»)**

просп. Олександра Поля, 83/1, м. Дніпро, 49054, Україна, ЄРДПОУ 42716089
рах. UA178201720344260003000095857 у ДКСУ м. Київ МФО 820172
тел.: (096) 465-48-82, e-mail: sprotyw2023@ukr.net; <https://www.sprotyv-dp.info/>

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету "Дніпровська політехніка" Корсуна Віталія Володимировича на тему «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

Теоретичні та практичні пропозиції В. Корсуна враховані Комунальним закладом «Дніпропетровський обласний центр підготовки громадян до національного спротиву» Дніпропетровської обласної ради» при реалізації заходів «Програми територіальної оборони Дніпропетровської області та забезпечення заходів мобілізації на 2022-2025 роки» затвердженої рішенням Дніпропетровської обласної ради 16 лютого 2022 року №170-10/VIII.

Розробки здобувача використовуються у заходах з підготовки громадян до національного спротиву та самооборони шляхом підвищення взаємодії органів влади з інституціями громадянського суспільства на основі механізмів цифрових мереж в публічному управлінні.

В.О. директора КЗ «ДОЦПГДНС»



Валерій ПАСІЧНИК



ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА РАДА
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРОФДЕЗИНФЕКЦІЯ»
КП «ПРОФДЕЗИНФЕКЦІЯ»

вул. Мечникова, 10Б, офіс 401, м. Дніпро, Дніпровський район, Дніпропетровська область,
тел. Канцелярії +38 067 718 25 88 e-mail: PDLpoligon@gmail.com
Код ЄДРПОУ 21915784

«07» липня 2026р. № 175/07-26

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта к
кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
Корсуна Віталія Володимировича
на тему «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні» на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281
"Публічне управління та адміністрування"

Результати дисертаційного дослідження В. В. Корсуна «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні» використані КП «Профдезинфекція» Дніпропетровської обласної ради в діяльності з реалізації III етапу Дніпропетровської обласної комплексної програми «Стратегія екологічної безпеки та запобігання змінам клімату» на 2016-2027 роки затвердженій рішенням обласної ради від 21.10.2015 №680-24/VI (зі змінами) однією з головних задач якої є підвищення ефективності публічного управління шляхом використання сучасних механізмів управління екологічною безпекою регіону і, зокрема, використання механізмів мережевого управління.

На сьогодні відсутній практичний системний підхід до впровадження в екологічну сферу механізмів мережевого управління, що пов'язано з низьким рівнем залучення наукового потенціалу регіону до використання мереж для охорони довкілля. Представлена робота є науковим підґрунтям для подальшого удосконалення регіональної екологічної політики використання громадських мереж та покращення публічного управління розвитком інформаційного середовища в містах регіону з метою наближення до високих міжнародних стандартів сталого розвитку та забезпечення високої якості життя населення.

З повагою

В. о. директора



Геннадій ДЕМОШЕНКО



НИКА

НАУКОВЕ І КОНСАЛТИНГОВЕ АГЕНТСТВО

вул. Святослава Хороброго 25, оф. 21, м. Дніпро, Україна 49000
+38(056)744-42-39, nikadrp@i.ua
www.nika.co.ua

18.05.26 № 15/4/26

Довідка

результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету "Дніпровська політехніка" Корсуна Віталія Володимировича на тему «Механізми мережевого управління в цифровому врядуванні» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

ГО «Наукове і консалтингове агенство» займається науковим супроводженням зарубіжних проєктів з питань цифрового розвитку громад та реалізації реформи децентралізації в Україні.

Теоретичні та практичні пропозиції В. В. Корсуна було використано при реалізації україно-швейцарських проєктів «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» DESPRO та EGAP в частині розробки та впровадження механізмів мережевого управління у діяльності органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області.

Голова правління
ГО «НИКА»



Оксана СОКОЛОВСЬКА