УДК: 35.071

Логвінов Валерій,

канд. економ. наук,

ORCID iD [0000-0003-1176-3292](https://orcid.org/0000-0003-1176-3292)

E-mail: v.log@ukr.net,

Малонога Світлана

ORCID iD [0000-0002-0381-8479](https://orcid.org/0000-0002-0381-8479)

E-mail:

svetlana.malonoga75@gmail.com

ДРАЙВЕРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

[https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-198-220](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-198-220)

Анотація. Розглянуто елементи цифрової трансформації в органах публічної влади, досліджено фактори впливу на її успіх та залежність від них, а саме – цифрових технологій, цифрового лідерства та цифрової культури. Розкривається суть цих понять та їх трактування різними авторами. Запропонована трирівнева концептуальна модель трансформації уряду, яка розглядає трансформаційний уряд (t–Уряд) як сукупність окремих елементів, що забезпечують соціальні, організаційні та техніко–технологічні напрямки діяльності органів публічної влади. На першому рівні моделі знаходяться базові складові, на яких їх побудована діяльність. Це моделі і рамки, архітектура уряду, протоколи та стандарти. Другий рівень включає в себе чотири елементи, які відображають основні аспекти, що забезпечують діяльність органів публічної влади і являються її суттю: стратегію розвитку, адміністративно–управлінські процеси (АУП), інформаційні ресурси та цифрові технології. Третій рівень – управління змінами та структура (t–Уряду), виокремлено фактори, що впливають на дану структуру та діяльність органів публічної влади. Застосування даної моделі дасть можливість представити загальну структуру t–Уряду, у тому числі органів публічної влади усіх рівнів. Доведена доцільність постійного реагування на означені фактори впливу, які запропоновано розглядати згідно з чотирма вимірами: причинами цифрової трансформації; об’єктами цифрової трансформації; процесами та результатами трансформації. Встановлено, що в основі трансформаційних

перетворень, орієнтованих на вирішення існуючих проблем в управлінні лежать три складові – практика, дослідження і розвиток, поєднання яких є запорукою успішної цифрової трансформації органів публічної влади.

Ключові слова: драйвери впливу, стратегія, цифрова культура, цифрове лідерство, цифрові технології, цифрова трансформація.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Кінець ХХ і початок ХХІ століття ознаменувався активним процесом цифрової трансформації, яка охопила майже усі сфери діяльності як у бізнесі, так і в управлінні, у тому числі й державному. Значна увага цьому процесу приділяється і науковою спільнотою в різних країнах світу. Серед досліджуваних науковцями проблем є ціла низка питань техніко-технологічного, соціально-економічного, політико-правового, організаційно-управлінського характеру. Серед значного потоку публікацій, стосовно цих, безумовно важливих питань, менша увага приділяється чинникам, які впливають на цифрову трансформацію в органах публічної влади різних рівнів, починаючи з уряду і закінчуючи виконавчими органами місцевого рівня. Багаторічні прагнення змінити в органах публічної влади Україні ситуацію на краще, запровадивши інформаційно-технології, цифровий підпис, електронний документообіг та інші інноваційні технологічні рішення не призвели до бажаного результату.

Основними причинами такої ситуації стала відсутність консолідованих зусиль влади, наукової спільноти, освіти, бізнесу, які би мали бути орієнтованими на проведення кардинальних змін у напрямку масштабного та цілеспрямованого розвитку ІТ-галузі, посилення мотивації до проявів цифрового лідерства серед молоді, до покращення цифрової культури як в середовищі органів публічної влади, так і серед населення.

Аналіз досліджень і публікацій. Розгляду проблем цифрової трансформації, цифрових технологій, цифрового лідерства, цифрової культури присвячена значна кількість

наукових праць як зарубіжних (L. Cox, D. Watkins, J. Hemerling, J. Reis, M. Amorim and P. Matos, I. Mergel, M. Sow i S. Aborbie, T. Janowski), так і вітчизняних авторів (Л. Гаврілової, Н. Воронової, М. Кириченко, Н. Обушної, Л. Федулової та ін.), а також наукових оглядів компаній (Accenture, Couchbase, Deloitte, Gartner), міжнародних організацій (ООН, ЄС) та експертів Українського інституту майбутнього, Робочої групи 6 Української сторони платформи громадянського суспільства Україна – ЄС (РГ6 УС ПГС).

Мета статті – розглянути елементи цифрової трансформації в органах публічної влади, виокремити та дослідити основні фактори впливу на її успішну реалізацію.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі та серед практиків цифрова трансформація сприймається по різному, через що до цих пір не дано загально прийнятого визначення поняття цифрової трансформації. Наглядний приклад цього, що такі терміни, як оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація, часто вживаються синонімічно з малою спробою розрізнити їх значення, відмінності та використання на практиці.

Результати огляду думок різних експертів, сформованих ними на підставі власного досвіду, показують, що цифрову трансформацію необхідно розглядати як всебічний організаційний процес, а не такий, який просто робить доступними форми в Інтернеті або забезпечує перехід від аналогового способу надання публічних послуг до цифрового [1]. Науковці та урядовці десятиліттями розробляли найкращі практики державного управління, тим не менш, ідеї часом неможливо реалізувати. Багато урядів намагаються приймати керовані даними обґрунтовані рішення та налагоджувати змістовне спілкування з усіма зацікавленими сторонами, покращуючи тим самим прозорість своїх рішень.

В той самий час, коли державні управлінці прагнуть налаштувати свої роботу на потреби громадян, застарілі технології, що використовуються в органах публічної влади,

перешкоджають ефективному управлінню. Наразі трансформація державного управління була обмеженою, а технологія просто підсилювала його нинішні структури. Однак для реалізації адаптивного, прозорого, підзвітнього, ефективного та гнучкого уряду, що забезпечує надання послуг на основі попиту за низькою вартістю, необхідні більш радикальні зміни, перш за все, у ставленні та використанні цифрових технологій.

Так, технологія була використана для переміщення існуючих служб в Інтернеті без великої реорганізації урядових структур. Наприклад, М. Бейнон-Девіс та П. Вільямс [2] виявили, що у Великобританії недостатньо акцентується увага на розробці бізнес-процесів та систем. Ранні етапи розвитку електронного уряду були зосереджені на встановленні присутності в Інтернеті та наданні послуг в Інтернеті, тоді як пізніші етапи були зосереджені на трансформаційних змінах. Окремі автори ці пізніші етапи називають стадією трансформації електронного урядування в трансформаційний уряд (t-Уряд), як найвищий етап прогресу електронного уряду, в якому інформаційні системи інтегровані між різними функціями, забезпечуючи орієнтацію уряду на споживача [3]. Даний уряд передбачає поєднання соціальних, технологічних та організаційних питань як на державному, так і на індивідуальному рівні.

Зображена на рис. 1 трирівнева концептуальна модель трансформації уряду розглядає t-Уряд у якості сукупності елементів, що забезпечують соціальні, організаційні та техніко-технологічні напрямки діяльності органів публічної влади. В даній моделі основу трансформації уряду складають процеси управління змінами та структура t-Уряду.

Дана структура формується під впливом певних факторів, які повинні враховуватися в процесі змін. Концептуальна модель дозволяє здійснити визначення факторів, що впливають на діяльність t-уряду, і може бути використана для позиціонування зусиль t-Уряду та проведення подальших

досліджень. Крім цього, дана модель дозволяє уявити, як буде виглядати уряд, навіть якщо його реалізація ще не відома. Слід зауважити, що інструменти, які використовувались до даного часу, навряд чи були зосереджені на здійсненні трансформації, скоріш за все, вони сприяли зміцненню існуючих організаційних структур.

Рисунок 1 – Концептуальна модель трансформації уряду

Рівень 1 – моделі та рамки, архітектури та методи, стандарти та протоколи розглядаються як інструменти, що сприяють цифровій трансформації.

а) *Моделі та рамки.* Моделі – це спрощені описи, що використовуються для створення рішень, а рамки надають

шаблони, які можна використовувати для реалізації таких рішень.

б) *Архітектура уряду* структурує компоненти уряду, які розглядаються як організації, визначають взаємозв'язок між ними, а також послуги (функції), що надаються її компонентами. Протягом багатьох років уряди багатьох країн використовували теоретичні та практичні напрацювання з побудови Сервісно-Орієнтованої Архітектури організації (COA, SOA – Service Oriented Architecture) для розробки власної архітектури, яка мала би забезпечити основу для реалізації t-Уряду [4-6].

в) *Стандарти та протоколи*. Стандарти визначають очікувані досягнення, а протоколи – це узгоджені правила, за якими слід діяти. Вони встановлюють законодавство, де-факто або де-юре, щодо дотримання.

Незважаючи на те, що експерти мають уявлення щодо потенційного кінцевого результату цифрової трансформації, лише в окремих випадках вони можуть окреслити вигляд цифрово трансформованого уряду та інших органів публічної влади.

Рівень 2. На даному рівні визначається ступінь абстракцій, що використовуються для вирішення питань t-уряду, – це управління та організація, АУП (адміністративно-управлінські процеси), інформаційні ресурси та цифрові технології (інфраструктура), яка їх підтримує.

а) *Стратегія розвитку* направлена на формування цілей, програм соціально-економічного, інноваційного розвитку країни, розподіл повноважень та відповідальності між усіма ланками системи державного управління та іншими зацікавленими сторонами щодо реалізації таких програм. Швидше за все, зміняться підходи, методи та інструменти розроблення подібної стратегії, орієнтиром якої є цифрова трансформація держави. Наявність такої стратегії, безумовно, має вплинути на організаційні структури та призвести до інституціональних змін в системі державного управління.

б) *Адміністративно-управлінські процеси* (АУП) організовують діяльність з прийняття рішень, управління надання послуг, спрямованих на реалізацію місії. Т-уряд вимагатиме фундаментальної переробки бізнес-процесів.

в) *Інформаційні ресурси*. Інформацію можна розглядати як ресурс, що забезпечує основу для будь-якої взаємодії з клієнтами та іншими організаціями. Наявність високоякісної інформації необхідна для ефективної роботи органів публічної влади.

г) *Цифрові технології* (цифрова інфраструктура) забезпечують процес трансформації. Вони пропонують нові рішення, вимагають нових навичок та визначають нові адміністративно-управлінські процеси. Інфраструктура ІКТ повинна мати можливість керувати процесами трансформації та забезпечувати бажану ефективність та результативність.

На третьому (3), завершальному рівні трансформації, знаходиться t-Уряд, який складається з двох основних частин (рис. 1), структури (чи проекту структури) уряду та управління змінами, що призводять до інституціональної перебудови системи органів державного управління.

Структура t-Уряду – це бачення, яке потрібно деталізувати в робочому проекті. Потрібно деталізувати зміни в елементах управління, таких як організаційні межі та адміністративно-управлінські процеси (АУП).

Управління змінами: Ефективне управління процесами змін, які необхідно провести для впровадження нової структури уряду (t-Уряду). Це передбачає наявність відповідної стратегії перебудови діяльності, орієнтованої на потреби громадян. Крім того, слід враховувати відповідні ризики та вигоди, методи оцінки, дотримання норм тощо. Діючими особами, які беруть участь у змінах, є керівники та весь персонал організації. Керівники визначають стратегії та приймають рішення, персонал (технічний та нетехнічний) займається реалізацією даних рішень та наданням послуг споживачам.

Як відомо, трансформація уряду (Government Transformation – GT) тягне за собою заплановані, радикальні зміни: а) організаційної структури державних організацій (функції, ролі та процеси); б) взаємовідносин між урядовими організаціями та їх зацікавленими сторонами; в) орієнтації державних службовців на досягнення конкретних організаційних цілей.

Із викладеного можна зробити висновок щодо впливу трансформації уряду на: – інституціональні структури – правила, політику, положення та закони (організаційна складова уряду); – структури управління – АУП та процеси прийняття рішень, а також на загальну взаємодію із зацікавленими сторонами, особливо з громадянами та бізнесом (управлінська складова).

Це свідчить про те, що цифрова трансформація, на відміну від попередньо розроблених проєктів електронного урядування з їх початком і кінцевою датою, вимірюваним та визначеним кінцевим результатом, а також з фіксованим бюджетом, є безперервним процесом, який потребує постійного реагування на всі фактори впливу і який слід розглядати згідно з чотирма вимірами, що представлені на рис. 2.

Існують і різні підходи щодо факторів, що формують цифрову трансформацію та складових елементів, від яких залежить її успіх.

Перший – це причини цифрової трансформації.

Другий – об'єкти цифрової трансформації (що підлягає трансформації).

Третій – процеси трансформації (яким чином відбуватиметься цифрова трансформація).

Четвертий – результати трансформації (для чого трансформуються органи державної влади).

За результатами проведеного компанією Deloitte опитування 140 керівників державного сектору виокремлено п'ять факторів, що формують цифрову трансформацію:

стратегія, лідерські здібності, розвиток робочої сили, цифрова культура та орієнтація на споживача [7]. Крім цього, в цьому огляді визначено три рівня цифрової зрілості організацій: рання, в розвитку, розвинута та вивчена їх поведінка на кожній з цих стадій (табл. 1).

Рисунок 2 – Виміри та циклічність трансформаційних перетворень

Як зазначає Європейська комісія, цифрова трансформація в державному секторі означає нові способи роботи з зацікавленими сторонами, побудову нових рамок надання послуг та створення нових форм взаємовідносин [8].

За визначенням Salesforce цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій для створення

нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури та досвіду клієнтів, це переосмислення ведення бізнесу, бізнес-процесів, роботи з клієнтами на основі цифрових технологій, це цифрове перетворення діяльності та переходу від паперу до цифрових даних, до розумних додатків в управлінні [9].

Таблиця 1 – Характеристики цифрової зрілості організацій [7].

Фактори цифрової трансформації	Стадії цифрової зрілості		
	рання	в розвитку	розвинута
Стратегія	Націлена на зниження витрат	Націлена на покращення досвіду клієнтів та прийняття рішень	Націлена на фундаментальну трансформацію процесів
Лідерські здібності	Дефіцит обізнаності та навичок	Цифрово обізнані	Цифрово досвідчені
Розвиток робочої сили	Недостатнє інвестування	Помірні інвестиції	Адекватні інвестиції
Орієнтація на споживача	Відсутня	Набирає сили	"Центр" цифрової трансформації
Цифрова культура	Існують ризики; дезінтегрована	Толерантна до ризику; відповідає інноваціям та співпраці	Сприйнятлива до ризику; сприяє інноваціям та співпраці

В одному із проведених досліджень щодо визначення цифрової трансформації його автори приводять окремі трактування даного терміну в проаналізованих ними різних літературних джерелах [10]. Так серед наведених ними прикладів є визначення, які вказують на те, що цифрова трансформація характеризується використанням нових цифрових технологій, таких як соціальні медіа, мобільні пристрої, аналітика або вбудовані пристрої для того, щоб забезпечити основні вдосконалення бізнесу, такі як

покращення досвіду клієнтів, впорядкування операцій або створення нових бізнес-моделей.

В інших, цифрова трансформація трактується як таке використання інформаційно-комунікаційних технологій, коли не виконується банальна автоматизація, але принципово нові можливості створюються в бізнесі, державному управлінні, а також у житті людей та суспільства [11]. Ще одне відображення суті цифрової трансформації міститься в змінах, які цифрові технології викликають чи впливають на всі аспекти життя людини [12].

Даний перелік визначень поняття цифрової трансформації різними авторами можна продовжувати, проте, на нашу думку, очевидним є те, що переважна більшість з них дає досить загальні і схожі за своєю суттю тлумачення. Узагальнюючи різні трактування, у подальшому будемо виходити з того, що під цифровою трансформацією вважатимемо процеси використання цифрових технологій для створення нових – або модифікації існуючих – бізнес-процесів, культури та досвіду споживачів для задоволення мінливих потреб громадян та бізнесу.

Таке переосмислення діяльності органів публічної влади в епоху цифрових технологій виходить за рамки традиційних ролей, передбачених в системі електронного урядування, зокрема таких як налагодження взаємодії, відкритості та надання послуг громадянам і бізнесу [3]. Натомість цифрова трансформація починається і закінчується переосмисленням всієї діяльності вертикалі органів публічної влади тим, яким вбачається розвиток системи державного управління. Дане визначення дає простір для проведення досліджень різних елементів цифрової трансформації та практичного покрокового впровадження кожного з них.

Розуміючи неминучість і важливість трансформаційних змін керівництво переважної більшості країн приймають усі заходи не тільки щодо швидкої адаптації до них, а й роблять спроби керувати цими процесами. Але на шляху

широкомасштабного впровадження цифрових технологій вони часто стикаються з несподіваними перешкодами.

Дослідження, проведені Couchbase, показали, що понад 90% ініціатив цифрової трансформації провалюються через те, що багато організацій вважають, що достатньо одних інвестицій у цифрові технології для приведення організацій у цифрову епоху [13].

Проте практика свідчить про інше, а саме ключовою темою в аналізі провалу цифрової трансформації є нездатність керівництва формувати цифрову культуру, яка підтримує цифрову стратегію організації. Побудова та підтримка такої культури залежить від наявності серед керівників організацій цифрових лідерів. Бути цифровою організацією означає не тільки мати цифрові продукти, послуги та взаємодію з клієнтами, але й потрібно провести тектонічні зміни в своїй діяльності та індивідуальній поведінці працівників та традиційних способах взаємодії всередині організації та поза нею [14].

Набутий за останні роки досвід та проведені дослідження вказують, що на цифрову трансформацію в органах публічної влади найбільш суттєво впливають три основні драйвери змін (на рис. 1 – три «Ц»), а саме, – цифрові технології (ЦТ), цифрове лідерство (ЦЛ) і цифрова культура (ЦК) [7,15,16]. Для цього керівники організацій повинні визнати цифрову трансформацію як основну стратегію.

Повсякденна діяльність та практика свідчать про те, що, цифрові технології лежать в основі різноманітних перетворень в діяльності організацій, у тому числі і в органах публічної влади. Застосування цифрових технологій передбачає використання їх можливостей для проведення перебудови діяльності, яка направлена на реалізацію складних організаційних цілей або стратегій. В контексті означеного можливі три перспективних підходи до використання цифрових технологій в органах публічної влади – зовнішній, внутрішній та технічний.

Зовнішній підхід направлений на підвищення здатності налагоджувати відносини з зовнішніми зацікавленими сторонами та використовувати їхні ресурси, внутрішній – на підвищення успішності організаційних зусиль з інновацій, а технічний підхід – на підвищення ефективності роботи та зниження собівартості послуг при одночасному підвищенні їх якості.

Запровадження цих підходів в процесах трансформаційних перетворень, орієнтованих на вирішення існуючих проблем в управлінні дозволяє поєднати три складові, які лежать в основі цих перетворень. Це практика, дослідження і розвиток (рис.3).

Рисунок 3 – Складові цифрових трансформаційних перетворень

Практика дає змогу державним установам отримати необхідні для розвитку інструменти та підвищує спроможність щодо участі в трансформаційних процесах. Дослідження направлені на виявлення тенденцій та шляхів стратегічного використання цифрових технологій в органах публічної влади, перетворюючи свої результати на інструменти для практики. Поєднання досліджень і практики, яке проявляється у практичному використанні результатів досліджень, відкриває для органів публічної влади шлях до більш ефективного використання цифрових технологій в усіх сферах державно–управлінської діяльності.

Очевидним є те, що реалізація зазначених підходів може здійснюватися лише за наявності політичної волі та лідера, який здатний її втілити в життя. Подібна здатність до цифрової трансформації набула назви цифрового лідерства, як наступного драйвера цифрової трансформації.

Цифрове лідерство – це поєднання лідерського стилю трансформаційного керівництва та використання цифрових технологій [18], як поєднання культури та компетентності в оптимізації використання цифрових технологій для створення цінності для фірм [19]. Зазначається, що цифрове лідерство впливає опосередковано через стратегію спільного створення на розвиток інноваційної бізнес-моделі [18,19]. Стратегія спільного створення відіграє посередницьку роль у взаємозв'язку між інновацією бізнес-моделі та цифровим лідерством. Цифрове лідерство – це поєднання цифрової культури та цифрової компетентності [20].

В своїй роботі Д. Хамбрик і П. Мейсон вказують на те, що вивчення цифрового лідерства є частиною дослідження про лідерство, заснованого на теорії вищого ешелону, де результати організації можуть прогнозувати характерні риси лідера [1].

З точки зору цифрового лідерства, Перл Чжу [21] визначає критерії цифрового лідерства, які на його думку містять у собі п'ять характеристик: лідер – генератор ідей, що демонструє здатність знаходити рішення складних завдань, формулювати нові підходи та підтримувати зміни; творчий лідер, який має та інноваційний склад мислення; лідер-стратег – здатний керувати та стати генератором цифрової трансформації; креативний лідер – лідер здатний до навчання, до адаптації діяльності зі складною та динамічною екосистемою, враховуючи фактори нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності; глибокий лідер, стиль цифрового лідерства, здатний вести в складні часи, маючи глибокі знання та розуміння, використовувати свої знання для

інтерпретації, припущення та синтезу інформації для прийняття рішень

Інші автори наводять схожі характеристики цифрового лідера і вказують на те, що лідер як агент змін має демонструвати здатність не лише керувати змінами, але й бути їх носієм, надихати до змін та співпраці інших, навчатись та використовувати цифрові технології, впроваджувати інновації.

Проте, як і будь-яка трансформація, цифрова трансформація, окрім наявності технологій та лідерства, потребує прищеплення відповідної культури – цифрової культури, яка підтримує зміни, одночасно реалізуючи загальну стратегію організації [14].

Очевидно, що «цифрова культура» – це базова основа сучасної світової культури, котра є невід’ємною складовою усіх без виключення суспільних процесів. Саме тому дослідження явища цифрової культури та її впровадження мають вагомe значення для подальшого розвитку країни, її наукового, освітнього й виробничого потенціалу, особливо з точки зору вироблення оперативної та доступної візуальної інформації [22].

Існує широке трактування поняття цифрової культури, яка вивчається в межах культурології, соціології, медіазнавства, мистецтвознавства й педагогіки [15,23,24]. Так, основні смислові акценти робились на функціонуванні культурних явищ з допомогою цифрових пристроїв, виникненні нових специфічних інформаційно-віртуальних форм культури (NetArt, комп’ютерна музика, віртуальні інсталяції тощо), а також нових видів культурної комунікації (web–спілкування) та діяльності (ІТ-волонтерство, «Greening ІТ» та ін.) [23].

В окремих роботах показано зв’язок понять цифрової економіки, цифрового суспільства і цифрової культури [4], підкреслюється, що цифрова культура є результатом розвитку культури інформаційного суспільства [23]. Ще в одній із робіт цифрова культура визначається як система правил поведінки людини, яких вона дотримується під час використання

інформаційно-комунікаційних технологій, до компонентів якої автор відносить [15]:

Раціональне споживання інформації як вміння звертати увагу на те, яка інформація пропонується суспільству.

Критичне мислення, в основі якого лежить аналіз пропонованої інформації щодо її «якості», достовірності, об'єктивності.

Цифрову грамотність (компетентність), яка передбачає вміння користуватись сучасними інформаційними технологіями та програмним забезпеченням з урахуванням усіх їх можливостей.

Підсумовуючи, ми можемо визначити «цифрову культуру» у вигляді загальної концепції, яка описує ідею того, як технології та Інтернет суттєво формують спосіб взаємодії, поведінки, мислення та спілкування людей як в громадському, так і в професійному середовищі. Це продукт проникнення технологій та необмеженого доступу до інформації – результат руйнівних технологічних інновацій у нашому суспільстві.

Тому очевидно, що формуючи цифрову культуру, організації мають створювати відповідне середовище, де люди та технології можуть співіснувати та розвиватись разом, сприяючи цим самим цифровій трансформації. На практиці, майже 80% компаній, які зосереджувались на культурі, мали стійкі чи проривні результати. Жодна з компаній, яка нехтувала увагою до культури, не досягла таких результатів. Зокрема, серед 40 цифрових трансформацій 90% компаній, що зосереджувались на культурі, повідомили про значні зміни чи високі фінансові результати, які були в п'ять разів більші, ніж у тих, хто нехтував культурою (17%) [2].

Існують різні причини вважати чому цифрова культура має бути ключовою проблемою цифрової трансформації органів публічної влади, проте виділимо три, як ми вважаємо, основні причини прищеплення цифрової культури під час цифрової трансформації.

Критичні ознаки цифрової культури з високою ефективністю можна відобразити наступним чином. По–перше, працівники та команди орієнтуються на отримання результатів, що сприяє відданості своїй роботі. прагненню досягнути мети та цілей організації. По–друге, люди та команди працюють так, щоб сприяти розвитку та реалізації стратегічних цілей організації. По–третє, організаційне середовище, включаючи лідерство, побудову і цінності організації, управління ефективністю, турботу про розвиток персоналу, комунікації в організації, створюється для сприяння залученню та заохоченню поведінки, яка сприятиме розвитку організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, огляд драйверів цифрової трансформації та їх впливу на зміни, які відбуваються в органах публічної влади підтверджує тезу стосовно того, що успішну цифрову трансформацію слід розглядати як результат взаємодії трьох елементів: цифрових технологій, цифрового лідерства і цифрової культури. Два з цих елементів є орієнтованими на людей. Відсутність цифрової культури як у професійній (цифрової організаційної культури), так і в буденній діяльності людей є найбільш важливою перешкодою для організацій у напрямку цифрової трансформації. Доволі часто, як і у випадку будь–якої трансформації, лідери, що керують цифровою трансформацією, часто більш зайняті структурними змінами та перебудовую процесів і не звертають увагу на людський чинник, забувши, що культурні зміни є ключовим фактором успішної трансформації.

Проте існує різниця між цифровими лідерами. Вона полягає в тому, що лідери, які, скоріш за все, досягнуть успіху в цифровий трансформації в традиційній організації, зокрема в державному секторі, можуть мати помітно відмінний профіль від тих, хто зазвичай досягає успіху в компаніях сфери інформаційних технологій. Відмінності перших від других полягає в тому, що перші, як правило, крім цифрових

компетенцій, мають широкий досвід та навички, включаючи вміння розуміти людей і мотивувати команди. Існує велика ймовірність того, що талановиті керівники-ровесники цифрових технологій піднімуться до лав експертів в суто цифрових організаціях, завдяки тому, що вони більше зосереджені на одному із напрямів ІТ. Проте, успіх цифрової трансформації залежить не лише від наявності одного “цифрового таланту”. Крім нього необхідно мати ще й ознаки лідера та відповідну цифрову культуру, які поєднують людину та технології і стали для неї другим життєвим середовищем, дослідження якого привертає все більшу увагу науковців.

Список використаних джерел

1. Hambrick D. C., Mason P. A. (1984) Echelons The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* *Management*. Vol. 9(2). pp. 193–206. DOI: 10.2307/258434
2. Beynon–Davies P. and Williams M. D. (2003) Evaluating electronic local government in the UK. *Journal of Information Technology*. Vol. 18. pp. 137–149.
3. Irani Z., Elliman T., and Jackson P. Electronic transformation of government in the U.K. : A research agenda. *European Journal of Information Systems*. 2007.vol. 16, pp. 327–335.
4. Keller T., Dietrich M. (2009) Management of SOA in public administration : A case study. *Management Science and Engineering*, ICMSE. International Conference. DOI: 10.1109/ICMSE.2009.5317699
5. Mesfin G, Gronli T.M., Ghinea G., Younas M. (2017) Adopting SOA in Public Service Provision. International Conference on Mobile Web and Intelligent Information Systems. pp 279–289. URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-65515-4_23 (дата звернення: 30.09.2020).
6. Behara, G. K., Varre V. and Rao M. (2009). Service Oriented Architecture for E–Governance. URL : <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/10-09-ART-%20SOA-E-Governance-Behara-FINAL.pdf> (дата звернення: 30.09.2020).

7. Digital Government Transformation. *The Journey to Government's Digital Transformation*. URL : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/digital-government-transformation.html> (дата звернення: 30.09.2020).
8. European Commission (2013). Powering European public sector innovation: Towards a new architecture. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/powering-european-public-sector-innovation-towards-new-architecture>. (дата звернення: 30.09.2020).
9. What Is Digital Transformation? The definition of digital transformation. URL : <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/> (дата звернення: 30.09.2020).
10. João Reis, Marlene Amorim, Nuno Melão, and Patrícia Matos. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. URL : <https://cutt.ly/Lheb90R> (дата звернення: 30.09.2020).
11. Allas T., Martin Checinski, Roland Dillon, and Richard Dobbs Elements of a successful government transformation. URL : <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation#> (дата звернення: 30.09.2020).
12. Doxee Blog 5 challenges for Digital transformation in Public Administration. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/digital-transformation-in-public-administration/> (дата звернення: 30.09.2020).
13. Is the data dilemma holding back digital innovation? URL: <https://www.couchbase.com/binaries/content/assets/website/docs/whitepapers/cio-survey-results> (дата звернення: 30.09.2020).
14. Jim Hemerling, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts, Caitlin Ahern. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. URL: <https://www.futureseriesfuse.com/insights/digital-transformation> (дата звернення: 30.09.2020)
15. Гаврілова Л. Г., Воронова Н. С. Цифрова культура як феномен інформаційно-комунікаційного педагогічного середовища. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/688> (дата звернення: 30.09.2020).
16. Розвиток цифрового суспільства // Блог «Про компоненти цифрової культури». URL:

<https://digitle.wordpress.com/2016/10/04/12499875/> (дата звернення: 30.09.2020).

17. Marijn Janssen M., Shu W.S. Transformational Government: *Basics and Key Issues*. DOI: 10.1145/1509096.1509120.
18. Sow M., Aborbie S. (2018) Impact of Leadership on Digital Transformation. DOI: 10.5296/ber.v8i3.13368.
19. Wahyu Wasono Mihadjo L. and Sasmoko S. Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms. DOI:5772/intechopen.82517
20. Korn Ferry Institute. Leaders for a digital transformation. URL : <https://www.kornferry.com/insights/articles/leaders-for-a-digital-transformation> (дата звернення 20.10.2020).
21. Pearl Z. Digital master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity. Lulu Publishing Service; 2015
22. Питання розвитку цифрової культури українського соціуму : аналітична записка // Вебпортал НІСЦ / НІСЦ України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/pitannya-rozvitku-cifrovoi-kulturi-ukrainskogo-sociumu> (дата звернення: 30.09.2020).
23. Кириченко М. О. Цифрова культура як результат розвитку культури інформаційного суспільства / М. О. Кириченко // Гілея: науковий вісник. – 2017. – Вип. 124. – С. 179–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2017_124_46 (дата звернення: 30.09.2020)
24. Кузнецова Т. Ф. Цифровая культура. URL: https://www.researchgate.net/publication/329930307_Cifrova_kultura (дата звернення: 30.09.2020).

References

1. Hambrick D. C., Mason P. A. (1984) Echelons The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review Management*. Vol. 9(2). pp. 193–206. DOI: 10.2307/258434
2. Beynon-Davies P. and Williams M. D. (2003) Evaluating electronic local government in the UK. *Journal of Information Technology*. Vol. 18. pp. 137-149.

3. Irani Z., Elliman T., and Jackson P. Electronic transformation of government in the U.K. : A research agenda. *European Journal of Information Systems*. 2007.vol. 16, pp. 327–335.
4. Keller T., Dietrich M. (2009) Management of SOA in public administration : A case study. *Management Science and Engineering, ICMSE*. International Conference. DOI: 10.1109/ICMSE.2009.5317699
5. Mesfin G, Gronli T.M., Ghinea G., Younas M. (2017) Adopting SOA in Public Service Provision. International Conference on Mobile Web and Intelligent Information Systems. pp 279–289. URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-65515-4_23 (дата звернення: 30.09.2020).
6. Behara, G. K., Varre V. and Rao M. (2009). Service Oriented Architecture for E-Governance. URL: <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/10-09-ART-%20SOA-E-Governance-Behara-FINAL.pdf>
7. Digital Government Transformation. *The Journey to Government's Digital Transformation*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/digital-government-transformation.html>
8. European Commission (2013). Powering European public sector innovation: Towards a new architecture. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/powering-european-public-sector-innovation-towards-new-architecture>.
9. What Is Digital Transformation? The definition of digital transformation. URL: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
10. João Reis, Marlene Amorim, Nuno Melão, and Patrícia Matos. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. URL: https://www.researchgate.net/publication/323994364_Digital_Transformation_A_Literature_Review_and_Guidelines_for_Future_Research
11. Allas T., Martin Checinski, Roland Dillon, and Richard Dobbs Elements of a successful government transformation. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/elements-of-a-successful-government-transformation#>
12. Doxee Blog 5 challenges for Digital transformation in Public Administration. URL: <https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/digital-transformation-in-public-administration/>

13. Is the data dilemma holding back digital innovation? URL: <https://www.couchbase.com/binaries/content/assets/website/docs/whitepapers/cio-survey-results>
14. Jim Hemerling, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts, Caitlin Ahern. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. URL: <https://www.futureseriesfuse.com/insights/digital-transformation>.
15. Havrilova L. H., Voronova N. S. Tsyfrova kultura yak fenomen informatsiino-komunikatsiinoho pedahohichnoho seredovyshcha. URL: [http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/](http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/688) article/view/688 [in Ukrainian].
16. Rozvytok tsyfrovoho suspilstva (Bloh). Pro komponenty tsyfrovoi kultury. URL: <https://digitle.wordpress.com/2016/10/04/12499875/> [in Ukrainian].
17. Marijn Janssen M., Shu W.S. Transformational Government: *Basics and Key Issues*. DOI: 10.1145/1509096.1509120.
18. Sow M., Aborbie S. (2018) Impact of Leadership on Digital Transformation. DOI: 10.5296/ber.v8i3.13368.
19. Wahyu Wasono Mihardjo L. and Sasmoko S. Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms. DOI:5772/intechopen.82517
20. Korn Ferry Institute. Leaders for a digital transformation. URL : <https://www.kornferry.com/insights/articles/leaders-for-a-digital-transformation>
21. Pearl Z. Digital master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity. Lulu Publishing Service; 2015
22. Pytannia rozvytku tsyfrovoi kultury ukrainskoho sotsiumu". Analitychna zapyska. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/pitannya-rozvitku-cifrovai-kulturi-ukrainskogo-sociumu> [in Ukrainian].
23. Kyrychenko M. O. Tsyfrova kultura yak rezultat rozvytku kultury informatsiinoho suspilstva / M. O. Kyrychenko // Hileia: naukovyi visnyk. – 2017. – Vyp. 124. – S. 179–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2017_124_46 [in Ukrainian]
24. Kuznetsova T.F. Tsyfrovaia kultura. URL: https://www.researchgate.net/publication/329930307_Cifrovaa_kultura [in Russian].

DIGITAL TRANSFORMATION DRIVERS IN THE PUBLIC AUTHORITIES

Logvinov Valerii, Cand. Cs. (Econ.), Associate Professor of Public Administration and Public Service Department, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. 03057, Kyiv, 20, Antion Teedik str., tel.:+380955078242, e-mail:v.log@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-1176-3292>

Malonoga Svitlana, Head of operational and dispatching service, Odessa Regional Center for Emergency Care and Disaster Medicine, 65006, Odesa, 5, Vorobiova str., tel.+380677185790, svetlana.malonoga75@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0381-8479>

Abstract, The article consider elements of digital transformation in public authorities are considered, the factors influencing its success and dependence on them are studied, namely – digital technologies, digital leadership and digital culture. The essence of these concepts and their interpretation by different authors is revealed. Proposed three-level conceptual model of government transformation, which considers the transformation government (t-Government) as a set of separate elements that provide social, organizational and technical-technological directions of public authorities. At the first level of the model are the basic components on which their activities are built. These are models and frameworks, government architecture, protocols and standards. The second level includes four elements that reflect the main aspects that ensure the activities of public authorities and are its essence: development strategy, administrative and management processes (AMP), information resources and digital technologies. The third level is change management and structure (t-Government), the factors influencing this structure and activity of public authorities are singled out. The application of this model will provide an opportunity to present the general structure of t-Government, including public authorities at all levels. The expediency of constant reaction to the specified factors of influence, which is offered to consider according to four dimensions, is proved: the reasons of digital transformation; objects of digital transformation; processes and results of transformation. It is established that the basis of transformational transformations focused on solving existing problems in management are three components – practice, research and development, the combination of which is the key to successful digital transformation of public authorities.

Keywords: impact drivers, leadership, digital strategy, digital culture, digital leadership, digital technologies, digital transformation.