

УДК 351/354:004.9:316.77

Нагаєв Віктор Михайлович

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Nagayev Viktor

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0002-3130-6112

Гіржева Ольга Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Girzheva Olga

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0003-4548-3512

Чалий Ігор Вільович

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій, кібернетики та захисту інформації
Державний біотехнологічний університет*

Chaly Igor

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Information Technologies Cybernetics and Information Protection
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0003-4896-133X

Міненко Софія Іванівна

*доктор філософії з менеджменту, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Minenko Sofiia

*Doctor of Philosophy in Management, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0003-3033-1911

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9837

**DIGITAL ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ,
КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ
ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC COMMUNICATIONS,
CYBER SECURITY AND DIGITAL LEADERSHIP IN
THE ELECTRONIC GOVERNMENT SYSTEM**

Анотація. Вступ. Розвиток інформаційного суспільства, як визначальна тенденція сьогодення, неодмінно веде до глобальних трансформацій у системі публічного управління, які пов'язані з участю держави у створенні базових економічних, соціальних, технічних та технологічних передумов становлення цифрової держави, поступального розвитку електронного урядування. У цьому процесі великого значення набувають питання оптимізації владного впливу та адаптація науково-обґрунтованих технологій лідерства в у становленні електронної демократії, як основи подальшого розвитку цифрового публічного простору.

Мета дослідження полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні концептуальних засад удосконалення інформаційно-цифрового простору в системі публічних комунікацій та розробки організаційної моделі цифрового лідерства в системі державного управління. У дослідженні проаналізовано наявний рівень інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління та адміністрування; досліджено систему електронного урядування в умовах розвитку соціальних комунікацій та впровадження цифрового публічного простору України; відстежено тенденції розвитку електронної демократії; запропоновано шляхи подальших цифрових трансформацій в системі публічних комунікацій та цифрового лідерства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) законодавча база та нормативно-правове забезпечення процесу публічних комунікацій в системі електронного урядування; 2) джерельна база наукових досліджень зазначеної проблематики. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу та прогнозування (для характеристики складових комунікаційного процесу публічної сфери в умовах цифровізації); проектування (для розробки концепції цифрового лідерства у сфері публічних комунікацій); організаційного моделювання (для розробки покрокової моделі формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Обґрунтовано покрокову модель формування лідерських навичок державних службовців, яка полягає в систематизації організаційних етапів цифрової комунікації у процесі соціального впливу і базується на реалізації концепції цифрового лідерства в публічному середовищі. Визначено структуру сформованості цифрових та лідерських навичок фахівців публічного управління та адміністрування, яка визначається готовністю державних службовців до професійної діяльності. Проаналізовано результати соціальних досліджень з визначення впливу інформаційно-цифрового середовища та електронної демократії на рівень розвитку публічних комунікацій та лідерства у громадянському суспільстві. Кібербезпека в умовах цифрового лідерства має бути представлена механізмами державного впливу на електронні ресурси публічних комунікацій, включаючи, інформаційні, технологічні та технічні засоби реалізації принципів надійності, оперативності та якості зв'язків з громадськістю з метою підтримки високої довіри громадян до системи «E-government».

Перспективи. В контексті перспектив досліджень даного напрямку вважаємо за доцільне обґрунтувати критерії та механізми цифрового лідерства за ситуаційною моделлю та визначити оптимізацію електронних та психологічних важелів впливу у практику публічного управління, що дасть можливість ефективніше керувати соціально-економічним розвитком. З метою ефективної реалізації концепції цифрового лідерства у державних справах доречним буде проведення досліджень щодо регламентування процесів кібербезпеки в системі електронного урядування.

Ключові слова: інформаційно-цифрові технології, публічні комунікації, кібербезпека, цифрове лідерство, електронне урядування, публічне управління та адміністрування, зв'язки з громадськістю.

Summary. Introduction. The development of the information society, as a defining trend of today, inevitably leads to global transformations in the public administration system, which are associated with the participation of the state in creating the basic economic, social, technical and technological prerequisites for the formation of a digital state, progressive development of electronic governance. In this process, issues of optimization of power influence and adaptation of science-based leadership technologies in the formation of electronic democracy, as the basis for the further development of digital public space, become of great importance.

Purpose. The purpose of the study is the theoretical and practical substantiation of the conceptual foundations of improving the information and digital space in the public communications system and the development of an organizational model of digital leadership in the public administration system. The study analyzed the existing level of information and communication technologies in the system of public management and administration; the system of electronic government was investigated in the context of the development of social communications and the implementation of the digital public space of Ukraine; trends in the development of e-democracy were monitored; ways of further digital transformations in the system of public communications and digital leadership are proposed.

Materials and methods. The research materials are: 1) legislative framework and regulatory support for the process of public communications in the electronic government system; 2) the source base of scientific research on the specified issue. The following scientific methods were used in the research process: theoretical analysis and forecasting (to characterize the components of the communication process of the public sphere in conditions of digitalization); design (to develop the concept of digital leadership in the field of public communications); organizational modeling (for the development of a step-by-step model of formation of leadership skills of specialists in public management and administration); logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. A step-by-step model of the formation of leadership skills of civil servants is substantiated, which consists in the systematization of organizational stages of digital communication in the process of social influence and is based on the imple-

mentation of the concept of digital leadership in the public environment. The structure of the formation of digital and leadership skills of public management and administration specialists is determined, which is determined by the readiness of civil servants for professional activities. The results of social research on the impact of the information and digital environment and electronic democracy on the level of development of public communications and leadership in civil society are analyzed. Cyber security in the conditions of digital leadership should be represented by mechanisms of state influence on electronic resources of public communications, including information, technological and technical means of implementing the principles of reliability, efficiency and quality of relations with the public with the aim of maintaining high trust of citizens in the «E-government» system.

Discussion. In the context of research prospects in this direction, we consider it expedient to justify the criteria and mechanisms of digital leadership according to the situational model and to determine the optimization of electronic and psychological levers of influence in the practice of public administration, which will make it possible to manage socio-economic development more effectively. In order to effectively implement the concept of digital leadership in public affairs, it will be appropriate to conduct research on the regulation of cyber security processes in the e-government system.

Key words: information and digital technologies, public communications, cyber security, digital leadership, e-government, public management and administration, public relations.

Постановка проблеми. Питання цифровізації публічних комунікацій, кібербезпеки та лідерства в системі державного управління є сьогодні найактуальнішою проблемою розвитку громадянського суспільства. Вона інтерпретується особливістю сучасного розвитку соціально-економічної системи в умовах четвертої промислової революції, де інформаційно-цифрові технології та штучний інтелект складають основу розвитку суспільства, в якому комунікаційний процес зазнає цифрових трансформацій за принципом «Держава в смартфоні» [1; 2].

Окрім традиційних ІКТ, сучасна система державного управління має орієнтуватися на інноваційні технології лідерства та методів його забезпечення як універсального важеля, за допомогою якого держава впливає на стан соціального, економічного та політичного розвитку. Лідерство як стабілізуючий чинник публічного управління інтегрує інтереси різних груп населення, відіграє важливу роль у їхньому житті, в діяльності, у прийнятті групових рішень, які мають важливе значення для кожного члена такої групи [3]. Інноваційні методи та механізми електронних комунікацій мають забезпечити оперативність та надійність зв'язків з громадськістю, розширення асортименту публічних послуг у тому числі за рахунок інноваційних концепцій лідерства. На сьогодні проблемним аспектом реалізації цієї системи є надійність цифрових комунікаційних механізмів, та лідерських важелів управлінського впливу, які доцільно реалізувати за умов концептуального розвитку принципів електронного урядування та лідерології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах глобалізації та розбудови інформаційного суспільства традиційні способи взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом стають недостатньо ефективними. Для створення нових, більш зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше застосовуються сучасні інформаційно-комунікативні технології (ІКТ), які являють собою сукупність методів, форм та технічних засобів збору, обробки,

зберігання та передачі інформації в умовах застосування цифрового контенту [4]. За відповідною державною концепцією, електронне урядування являє собою форму організації державного 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 [5, с. 151].

Можливість обробки даних цифровими програмними продуктами забезпечить впровадження технологій «SMART-управління», що відіграє важливу роль у підвищенні ефективності публічних комунікацій і сприятиме сталому соціально-економічному розвитку країни [6]. У межах програми «Держава в смартфоні», визначеної урядом України як першочергової, слід відзначити мобільний уряд, сутність якого полягає у використанні мобільних технологій органами державної влади і місцевого самоврядування для надання адміністративних послуг. Інструменти, що використовуються для електронного урядування включають мобільні мережі, мобільні пристрої (планшети, смартфони), пов'язані з ними комунікаційні технології (мережеві, хмарні) та програмне забезпечення у вигляді електронних платформ та додатків [7].

Питанням розвитку публічних комунікацій, визначенням їх ролі й місця в суспільстві присвячено праці представників сучасної комунікативної філософії Ю. Хабермаса, К. Ясперса, А. Тоффлера, філософів-футурологів Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Дж. Гербнера та ін.

Дослідженням цільової функції, змісту та сутності цифрових комунікацій та кібербезпеки в системі публічного управління займалися такі науковці, як: Віннічук І., Герасимюк К., Жекало Г.І., Заяць М., Забейворота Т., Коваленко О., Ковбасюк Ю., Колодій А., Ліпінська А., Мазур О., Малій І., Мельник А., Мельничук Ю., Орлова Н., Спасібов Д., Семенченко А., Хаустова М. та ін. [1; 2; 4–10; 27; 28].

Поряд з цифровізацією, питання лідерства в системі публічних комунікацій сьогодні також є ключовими для розвитку демократизації державного управління. В умовах інтенсивних соціально-економічних перетворень роль та функції лідерства зазнали принципових змін. Це потребує перегляду відповідних технологій зав'язків з громадськістю, форм та методів соціального впливу [11]. Найбільш важливі питання, пов'язані з тематикою лідерства у публічному управлінні, висвітлені в роботах таких дослідників, як: О. Бакаєва, Є. Барань, Г. Бертуччі, Ж. Блондель, І. Ібрагімова, А. Ліпенцев, М. Коновалова, Н. Макіавеллі, І. Сурай, Т. Федорів, М. Херманн, Л. Шевченко та ін.

Водночас вважаємо, що віддаючи належне сучасним розробкам та науковим досягненням, слід приділити увагу системним концепціям формування комунікаційних та лідерських якостей персоналу як синергетичного генезису цифрових трансформацій громадянського суспільства, що потребує подальших напрацювань в контексті концептуальних засад.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад удосконалення державної політики у сфері цифрових трансформацій, кібербезпеки та лідерства в системі публічних комунікацій громадянського суспільства в умовах електронної демократії в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційною формою організації державного управління, яка за рахунок широкого застосування ІКТ забезпечує якісно новий рівень відкритої взаємодії держави та суспільства, надання повного комплексу державних послуг для всіх категорій громадян та суб'єктів господарювання є електронне урядування. Електронне урядування — це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного адміністрування за допомогою сучасних ІКТ за участю громадян для задоволення їх потреб [12]. Це означає структурну перебудову функціонального забезпечення державних органів і їх взаємодії з громадянським суспільством на основі цифровізації та новітніх концепцій лідерства [13]. Невід'ємною складовою електронного урядування є електронна демократія, сутність якої полягає у залученні громадян до процесу вироблення, прийняття та реалізації державних рішень за допомогою сучасних інформаційних комунікаційних технологій [14; 15].

Останнім часом, під впливом всебічного розвитку штучного інтелекту, активно використовується поняття «цифрове урядування», під яким розуміється використання цифрових технологій, як комплексної взаємопов'язаної частини стратегій модернізації урядів, для створення громадської SMART-орієнтованої політики [16]. При цьому застосовуються digital-технології, включаючи хмарні сервіси, мережеві мобільні технології та пристрої,

а також статистичні електронні платформи, що використовуються для поліпшення генерації, збору, обміну, агрегації, аналізу, пошуку і передачі цифрового контенту. На відміну від електронного уряду, завдання цифрового урядування полягає не в тому, щоб впроваджувати цифрові технології в публічні адміністрації, а в їх інтеграції синергетичного ефекту постійної модернізації державного та регіонального управління [17]. Цей процес відображає спроможність державного сектора забезпечити галузеву диверсифікацію публічних послуг, технологічно структурувати їх у робочі цикли, бізнес-процеси та операції, які включені в цифрове публічне середовище.

За цих умов клієнти мають можливість входити до бази електронних даних відповідного технологічного продукту через індивідуальний ID чіп-паспорт, який буде автоматично надавати інформацію для сплати всіх необхідних адміністративних послуг. При цьому нові програмні продукти забезпечать клієнтам електронних публічних послуг оперативність, самостійність та незалежність їх отримання у часі, просторі та обсязі (за відносно низьким рівнем їх оплати) [18]. В умовах застосування технологій електронного урядування поступово відбувається розвиток відкритого громадянського сектора із впровадженням принципів диверсифікації, відкритості та гнучкості публічних інновацій у сфері публічних послуг.

В теорії державного управління термін «комунікація» тлумачиться як «рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, складова процесу взаємодії влади та громадянського суспільства» [19]. Варто зазначити, що поняття «комунікація» тісно пов'язано з поняттям «лідерство», оскільки не зважаючи на широке застосування інноваційних інформаційних технологій, сила публічного впливу завжди буде опиратися на певну особистість державного службовця, політичного діяча або представника громадської думки. Це зумовлює означити системні концепції сутності процесу комунікативного менеджменту та інструментів масової комунікації, переглянути їхні можливості та механізми функціонування цифрового лідерства. Так, зростає переконаність у потребі використання органами державної влади технологій цифрової лідерології — системи комунікаційних методів, що мають посилити здатність електронної комунікації у соціальному середовищі засобами психологічного впливу особистості на ефективність публічного управління та адміністрування [20; 21, с. 304].

Слід зазначити, що у публічному управлінні та адмініструванні науковці виділяють поняття зовнішньої та внутрішньої комунікації та лідерства. Так, зовнішня комунікація і лідерство полягає у створенні системи технічних, технологічних та психологічних засобів впливу на громадськість:

1) комунікація з метою інформування; 2) комунікація з метою переконання; 3) комунікація з метою надання адміністративних послуг; 4) комунікація з метою публічного розгляду проєктів рішень, які неможливо ухвалити без громадської участі [22].

Внутрішні аспекти комунікації та лідерства охоплюють всю систему публічного управління та адміністрування зсередини. Вона передбачає тісну взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадовців шляхом налагодження комунікаційних каналів в процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку. Можна стверджувати, що внутрішня комунікація та лідерство в системі публічного управління та адмініструванні відіграє роль основної рушійної сили у процесах прийняття управлінських рішень засобами цифрових та риторичних технологій. Знаковою подією у галузі публічних комунікацій громадянського суспільства стало прийняття Закону «Про електронні комунікації», який покликаний забезпечити стрімкий розвиток сфери електронних комунікацій за європейськими стандартами та водночас підвищити якість послуг у цій галузі [23].

Основні функції сучасних інформаційно-комунікативних технологій в системі публічного управління: 1 — формування та здійснення політики інформатизації, що базується на використанні digital-інформаційного середовища та електронних інформаційно-аналітичних мереж; 2 — створення і забезпечення системи інформаційної безпеки, регламентації доступу до цифрової інформації; 3 — діджиталізація каналів обробки та передачі інформації з надання послуг населенню електронними сервісами уряду; 4 — нормативне забезпечення інформаційних потоків та електронних ресурсів діяльності цифрової інформаційно-аналітичної системи.

Окрім спрямованості на зазначені завдання, побудова і застосування системи електронного урядування має ґрунтуватися, на думку науковців, на таких принципах [24]: «прозорість процесів надання послуг і їхня доступність; можливості отримання інформаційних послуг, що забезпечується єдністю і типовістю застосування ІКТ; відкритість влади, що досягається через можливості її контролю; безпека інформаційного середовища від таких загроз як кіберзлочинність, кібертероризм тощо».

У наукових джерелах основними моделями електронного урядування у світі на сьогодні вважаються такі:

1) E-Government 1.0 — це базова модель розвитку електронного урядування, що реалізовується шляхом надання доступу до електронних послуг громадянам, бізнесу і неурядовим організаціям через вебресурси органів державної влади та місцевого самоврядування (така модель ґрунтується

на комп'ютеризації наявної форми державного управління);

2) E-Government 2.0, яка є комплексною методикою публічного управління (ця модель базується на використанні інформаційних технологій задля створення єдиної електронної платформи, в якій уряд, громадяни та інноваційні компанії мають змогу підвищити прозорість та ефективність діяльності органів публічної влади на всіх рівнях). Характерною особливістю є наявність і можливість широкого використання зворотного зв'язку, адже дана модель спрямована на перебудову саме системи соціальних взаємодій. Найуспішніше модель електронного урядування e-Gov 2.0 реалізована в США, Великій Британії, Австралії, Естонії та ін. [25].

Проведене дослідження світових здобутків дозволяє визначити такі технології та інструменти електронного урядування, що нині є актуальними у світовій практиці: технології хмарних обчислень, державний портал адміністративних послуг, онлайн сервіси (застосунки), цифрові документи та цифровий підпис, блокчейн-технології в інформаційних системах владних органів, формування цифрової компетентності з кібербезпеки серед державних службовців шляхом проведення курсів з кіберграмотності, «цифрове» робоче місце, залучення громадян до взаємодії з владою через інститут петиції та за допомогою соціальних мереж, використання аутсорсингу, електронне голосування.

Вважаємо за доцільне продемонструвати результати експертного опитування Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень за напрямом «електронні довірчі послуги та електронне врядування» (рис. 1) [26, с. 34].

За результатами досліджень переважна кількість респондентів експертного опитування позитивно оцінили процеси розвитку електронного урядування за останні роки. Так, найважливішими здобутками були зазначені: значна увага приділена процесам впровадження систем використання електронного підпису; створення порталу онлайн державних послуг «Дія»; впровадження проєкту «e-Резидентство»; збільшення кількості публічних послуг, доступних онлайн; вдосконалення системи електронного документообігу у державному секторі. Водночас найпроблемнішими складовими розвитку України у галузі електронних довірчих послуг та електронного врядування експертами вважаються: недосконалість системи та законодавчої бази у галузях кібербезпеки та захисту персональних даних; недосконалість системи захисту критичної інфраструктури; наявність вимог щодо дублювання електронних документів паперовими у деяких сферах соціального забезпечення (наприклад, сфера пенсійного забезпечення).

Перші кроки у реалізації даного плану полягають у прийнятті правової бази для основних

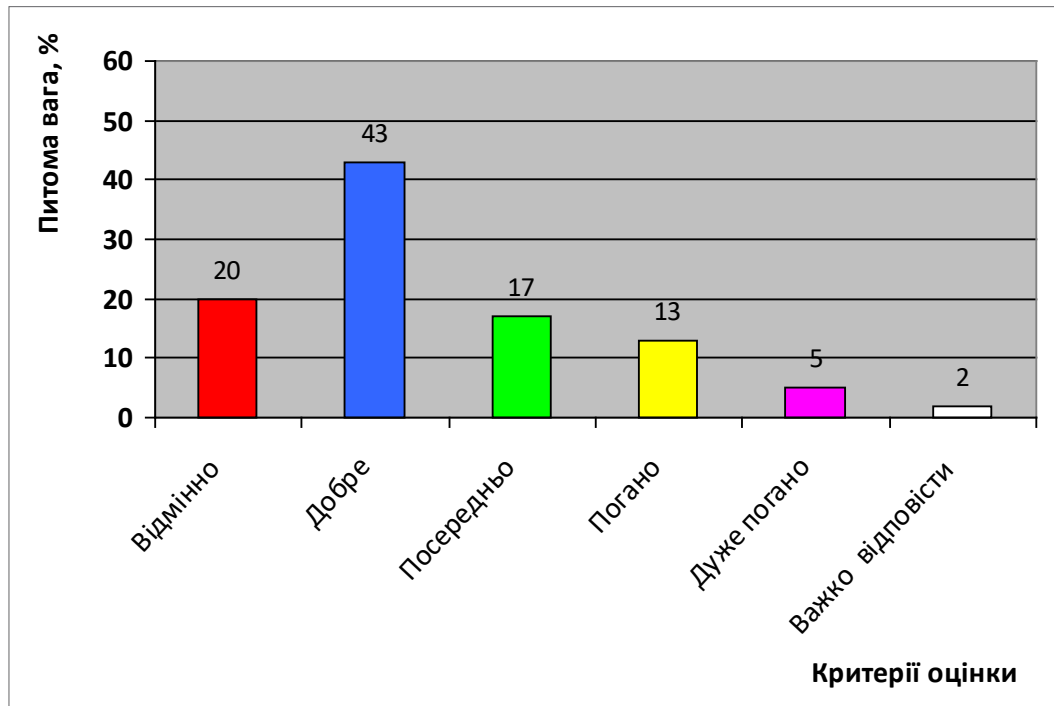


Рис. 1. Результати експертного опитування «Як ви оцінюєте роботу Міністерства цифрової трансформації України у сфері електронних комунікацій та електронного урядування?»

Джерело: узагальнено авторами на основі [26]

цифрових прав громадянина, в тому числі право на доступ до широкосмугового Інтернету та збільшення доступності технологій для споживачів. До передумов для встановлення цифрового порядку денного України слід віднести нещодавно розроблене законодавство про цифрову економіку та телекомунікації, цифрову інфраструктуру, а також такі здобутки у сфері запровадження безготівкової економіки як розвиток електронної торгівлі (e-Trade), електронного захисту (e-Trust) та кібербезпеки (Cybersecurity).

Всебічне впровадження цифрових технологій в системі електронного урядування несе в собі значні переваги, такі як підвищення ефективності роботи державних органів, покращення якості надання послуг громадянам, стимулювання економічного розвитку та посилення демократії. Однак ці процеси супроводжуються й новими ризиками та викликами, пов'язаними з кібербезпекою [27]. Вона стає ключовим аспектом цифрового лідерства. Ефективні лідери у сфері цифрових технологій розуміють важливість кібербезпеки та вживають необхідних заходів для її забезпечення, вони здатні інформувати громадськість про кіберзагрози та організовувати відповідні заходи безпеки.

Кіберзлочинці постійно шукають нові шляхи для проникнення в інформаційні системи та мережі, щоб викрасти дані, порушити роботу критичної державної інфраструктури в царині електронного урядування, або навіть шантажувати державні органи та органи місцевого самоврядування. До

числа найпоширеніших і загальновідомих кіберзагроз належать: фішинг та соціальна інженерія; шкідливе програмне забезпечення; вплив на відмову в обслуговуванні (DoS/DDoS); викрадення даних; кібершпionaж [28]. Кіберінциденти можуть мати серйозні наслідки для державних органів, органів місцевого самоврядування громадян та суспільства загалом. Так може відбутися викрадення персональних даних або іншої конфіденційної інформації, що в свою чергу призводить до шкоди репутації всій системі електронного урядування та сприяє втраті довіри до неї громадян. Кіберінциденти можуть призвести до перебоїв у роботі різноманітних систем електронного урядування (втручання у вибори, опитування, системи подання електронних петицій та інші важливі складові електронної демократії), що навіть може загрожувати стабільності політичної системи.

Кібербезпека є критично важливим аспектом успішного впровадження електронного урядування. Державні органи та органи місцевого самоврядування повинні вживати необхідних заходів для захисту своїх інформаційних систем та мереж від кіберзагроз. Зважаючи на вище викладене, кібербезпека в умовах цифрового лідерства має бути представлена механізмами державного впливу на електронні ресурси публічних комунікацій, включаючи, інформаційні, технологічні та технічні засоби реалізації принципів надійності, оперативності та якості зв'язків з громадськістю з метою підтримки високої довіри громадян до системи «E-government».

Для системи електронного урядування важливою складовою є концепція цифрової моделі лідерського впливу на об'єкти публічного простору. При цьому слід зауважити на доцільності оптимального врахування теорій «X», «Y», «Z» у забезпеченні ефективного лідерства. Моделювання процесу формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування має враховувати такі властивості як: сучасний стан економіки, наявний рівень соціального запиту та потреб громадян, валентність мотивації, рівень регламентації, інформатизації та технологізації комунікативного процесу. Як приклад, аналогом японського підходу (теорія «Z») у формуванні лідерських навичок персоналу є ціннісна орієнтація процесів розвитку громадянського суспільства виходячи з морально-етичних чинників та аксіологічних тенденцій розвитку суспільства [29]. Моделювання процесів лідерства в публічному управлінні достатньо складана задача. По-перше, доцільно з'ясувати загальні (соціальні) цілі громади або частини суспільства, які надають єдине розуміння публічних комунікацій. По-друге, необхідно побудувати цифрову модель функціональних взаємовідносин ключових елементів підсистеми лідерології — процесів, чинників, що впливають на поведінку громадян та їх відношення до психологічного впливу з боку державних службовців та неформальних лідерів. Ці процеси інтерпретуються багатьма факторами (організаційними, економічними, психологічними та ін.). По-третє, варто проводити регулярний огляд та перегляд карти формування та розвитку лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування. Складання такої карти як системного бачення потенційних можливостей лідерського впливу на основі графічного представлення робочих листів — є важливим елементом корпоративної культури державного та регіонального управління.

На основі проведеного теоретичного дослідження зазначеної проблеми, аналізу джерельної бази та вивчення практичного досвіду, можна запропонувати таку покрокову модель формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування: 1 — моделювання комплексу стратегічних, тактичних та оперативних цілей публічного управління та адміністрування на основі програмно-цільового методу; 2 — розробка плану публічного менеджменту, визначення етапів формування лідерських навичок персоналу; 3 — обґрунтування ключових завдань публічних комунікацій, які охоплюють зони стратегічного впливу; 4 — визначення цілей підсистеми «зв'язки з громадськістю», які охоплюють перспективні соціально-економічні проекти громадянського суспільства; 5 — побудова цифрової моделі оптимізації процесів лідерства в системі публічного управління

та адміністрування; 6 — визначення рівня ділової активності формальних та неформальних лідерів в органах державної влади та місцевого самоврядування за змодельованими критеріями; 7 — формування системи кібербезпеки електронного урядування для захисту інформаційних систем та мереж від кіберзагроз; 8 — оцінка, аналіз, та порівняння результатів сформованості лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування на основі змодельованих процесів ділової активності та перспектив розвитку соціального запиту.

Дослідження практичних аспектів лідерства в системі державного та регіонального управління доводить необхідність удосконалення процесу формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування за концепцією цифрового лідерства [30], як інструменту посилення управлінського впливу на соціальне середовище. Даний напрям базується на інтеграції інформаційно-комунікативних та психологічних технологій в практику публічного управління, реалізації методики формування лідерських компетенцій, що включає наступні етапи: 1) послідовного орієнтування здобувача на лідерські компетенції, їх ціннісне осмислення; 2) організація цифрового середовища лідерського впливу засобами цифрових комунікацій та електронних ресурсів; 3) залучення фахівців до лідерських дій та операцій (реалізується через спецкурси, факультативні заняття, тренінги, при виконанні соціальних проектів, практико-орієнтованих наукових розробок, творчих конкурсах, участю в неформальних об'єднаннях і громадських організаціях); 4) збагачення творчого лідерського досвіду (основна стратегія спрямована на активізацію лідерського потенціалу та знань технологій психологічного впливу).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В сучасних умовах система публічних комунікацій повинна бути адаптована до потреб і вимог громадянського суспільства, в якому сучасні інформаційно-комунікаційні технології мають бути інтегрованими в систему публічного лідерства. Комунікаційні інновації у публічному управлінні повинні мати комплексний характер, одночасно та узгоджено поєднувати в собі інформаційні, організаційні, соціально-психологічні, технологічні та інші чинники в системі електронного урядування. Пріоритетними напрямками державної політики розвитку електронних комунікацій, кібербезпеки та лідерства можна вважати наступні: 1) розбудова інфраструктури цифрової системи «E-government»; 2) розвиток внутрішнього ринку високих технологій «ІТ-інкубаторів»; 3) забезпечення психологічних технологій соціального впливу в комунікаційних стосунках суб'єктів громадянського

суспільства; 4) впровадження механізмів кібербезпеки (державний вплив на електронні ресурси публічних комунікацій, включаючи, інформаційні, технологічні та технічні в системі системи «E-government»; 5) формування цифрової компетентності громадянського суспільства; 7) освітнє та наукове співробітництво в удосконаленні системи електронного урядування; 8) цифровізація механізмів публічного лідерства.

Аналіз досвіду застосування електронної демократії в Україні й світі показує, що внаслідок впровадження інформаційно-цифрових технологій публічних комунікацій у громадян виникають нові можливості участі у політичному процесі, зокрема, підвищення рівня їх інформованості щодо актуальних соціально-економічних проблем, поточної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Модель процесу формування лідерських навичок фахівців публічного управління та адміністрування передбачає тісну взаємодію державних службовців та громадян і базується на реалізації концепції цифрового лідерства в публічному середовищі, що включає такі етапи: 1) послідовного орієнтування здобувача на лідерські компетенції, їх ціннісне осмислення; 2) організація

цифрового середовища лідерського впливу засобами цифрових комунікацій та електронних ресурсів; 3) залучення фахівців до лідерських дій та операцій; 4) збагачення творчого лідерського досвіду.

Ефективне цифрове лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні кібербезпеки та зміцненні довіри громадян до електронного урядування. Інвестування в кібербезпеку є необхідною умовою ефективних цифрових комунікацій та інвестицією в майбутнє електронного урядування. Це дозволить державним органам надавати більш ефективні та надійні послуги громадянам, сприяючи розвитку цифрової економіки та зміцненню демократії.

В контексті перспективи досліджень даного напрямку вважаємо за доцільне обґрунтувати критерії та механізми цифрового лідерства за ситуаційною моделлю та визначити оптимізацію електронних та психологічних важелів впливу у практику публічних комунікацій та кібербезпеки з метою ефективної реалізації концепції «E-government». Це дозволить державним органам надавати більш ефективні та надійні послуги громадянам, сприяючи розвитку цифрової економіки та зміцненню демократії.

Література

1. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. Міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 209–216.
2. Ліпінська А. В. Інформаційно-комунікаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10.
3. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMjcy> (дата звернення: 25.04.2024).
4. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> (дата звернення: 25.04.2024).
5. Мазур О. Г. Сучасні тенденції упровадження електронного урядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 12. С. 147–156.
6. Єганов В. В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні. *Державне будівництво*. 2012. № 2. С. 1–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 (дата звернення: 26.04.2024).
7. Забейворота Т. Сучасна концепція е-рядування як основа модернізації системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1(51). С. 35–42.
8. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія за ред. Н. С. Орлової. Київ, 2020. 262 с.
9. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління: підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
10. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 17–21.
11. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.
12. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. doi: 10.32702/2307-2156-2020.8.52.
13. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2 (52). С. 158–164.
14. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 2. К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. 72 с.

15. Спасьов Д. Електронне урядування в системі сучасних концепцій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2 (61). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/index.html> (дата звернення: 24.04.2024).
16. Fang Z. E-Government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*. 2002. Vol. 10, No. 2. P. 1–22.
17. Safeena R., Kammani A. E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. *Advances in Computing and Information Technology*. 2020. P. 67–76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8 (дата звернення: 25.04.2024).
18. Каленський А. А. Методика застосування інформаційних технологій навчання (управління і тактичні дисципліни): навчально-методичний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2019. 81 с.
19. Якубовський Я. С. Активізація інформаційно-комунікаційної компоненти в роботі інститутів громадянського суспільства. *Наукові перспективи: журнал. Серія «Державне управління»*. 2024. № 3(45). С. 477–486. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)).
20. Сопівник Р. В., Сопівник І. В., Варивода Н. А., Смоляк П. О. Лідерологія : навчальний посібник. Видання доповнене і перевидане. К. : «Компринт», 2019. 488 с.
21. Нагаєв В. М., Олійник Т. І., Гіржева О. М. Модель комунікативної компетентності державних службовців в системі публічного управління та адміністрування. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2024. № 3(45). С. 291–309. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)).
22. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).
23. Про електронні комунікації: Закон України від 14.09.2022 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#> (дата звернення: 03.11.2022).
24. Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). С. 55–62. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).
25. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> (дата звернення: 24.04.2024).
26. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? *Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства*. URL: http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (дата звернення: 23.04.2024).
27. Коваленко О. В. Державні механізми забезпечення кібербезпеки України: дис. ... д-ра філос.: 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2023. 237 с. URI: <https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/5775>.
28. Герасимюк К. Х. Механізми державного управління кібер- та інформаційною безпекою: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 36–40. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40).
29. Нагаєв В., Земляна Л., Вашечко С. Формування лідерських навичок персоналу аграрних формувань в умовах цифрової економіки. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа-Харків: Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 2*. 2024. С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>.
30. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. doi: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>.

References

1. Khaustova, M. H. (2022). Derzhavna polityka v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [State policy in the conditions of digitalization of society]. *Mizhnarodnyi dosvid realizatsii prohran ta stratehii tsyfrovizatsii*. Analytychno-porivnialne pravoznavstvo, 2, 209–216 [in Ukrainian].
2. Lipinska, A. V. (2015). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v orhanizatsii informatsiino-analytychnoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia [Information and communication technologies in the organization of information and analytical support of state administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 10 [in Ukrainian].
3. Pidlisna, T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vldy [Modern approaches to the development of leadership in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMjcy> [in Ukrainian].
4. Holoborodko, T. V., & Dubina, O. D. (2019). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu administruvanni: dosvid Ukrainy ta yevropeiski oriientyry [The use of information technologies in public administration: the experience of Ukraine and European orientations].

the experience of Ukraine and European landmarks]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> [in Ukrainian].

5. Mazur, O.H. (2019). Suchasni tendentsii uprovdzhennia elektronnoho uriaduvannia v publicnomu upravlinni: zarubizhnyi dosvid [Modern trends in the implementation of electronic governance in public administration: foreign experience]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 7(12), 147–156 [in Ukrainian].

6. Yehanov, V.V. (2012). Problemy ta perspektyvy vprovadzhenia systemy elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Problems and prospects of the implementation of the electronic government system in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2, 1–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 [in Ukrainian].

7. Zabeivorota, T. (2017). Suchasna kontseptsiiia e-vriaduvannia yak osnova modernizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia [The essence and content of e-governance: conceptual dimension]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(51), 35–42 [in Ukrainian].

8. Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]: kolektyvna monohrafiia za red. N.S. Orlovoi. (2020). Kyiv [in Ukrainian].

9. Melnyk, A.F., Obolenskyi, O.Yu. & Vasina, A.Yu. (2009). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration]: pidruchnyk. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

10. Malyi, I.Y. (2017). Heneza publichnoho upravlinnia i administruvannia v Ukraini [The genesis of public management and administration in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 17–21 [in Ukrainian].

11. Lipentsev, A.V. (2014). Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni aspekty [Development of leadership in public authorities in the context of tasks of providing quality administrative services: theoretical aspects]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 38, 21–42 [in Ukrainian].

Zhekalo, H.I., Zaiats M.Ya. & Vakun O.V. (2020). Sutnist ta zmist elektronnoho uriaduvannia: kontseptualnyi vymir [The essence and content of e-governance: conceptual dimension]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. doi: 10.32702/2307-2156-2020.8.52 [in Ukrainian].

13. Storozhev, R.I. (2017). Subiekty rozvytku liderstva v publichno-upravlinskii diialnosti [Subjects of leadership development in public management activities]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2 (52), 158–164 [in Ukrainian].

14. Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia [E-government and e-democracy]: navch. posib.: u 15 ch. / za zah. red. A.I. Semenchenka, V.M. Dreshpaka (2017). Chastyna 2. K.: FOP Moskalenko O.M. [in Ukrainian].

15. Spasibov, D. (2018). Elektronne uriaduvannia v systemi suchasnykh kontseptsii publichnoho upravlinnia [Electronic governance in the system of modern concepts of public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(61). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/index.html> [in Ukrainian].

16. Fang, Z. (2002). E-Government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, 10(2), 1–22.

17. Safeena, R., & Kammani, A. (2020). E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. *Advances in Computing and Information Technology*, 67–76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8.

18. Kalenskyi, A. A. (2019). Metodyka zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii navchannia (upravlinnia i taktychni dystsypliny) [Methodology of application of educational information technologies (management and tactical disciplines)]: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv: VPTs “Kyivskiy universytet” [in Ukrainian].

19. Yakubovskiy, Ya.S. (2024). Aktyvizatsiia informatsiino-komunikatsiinoi komponenty v roboti instytutiv hromadianskoho suspilstva [Activation of the information and communication component in the work of civil society institutions]. *Naukovi perspektyvy. Seriia “Derzhavne upravlinnia”*. 3(45), 477–486. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)) [in Ukrainian].

20. Sopivnyk, R.V., Sopivnyk, I.V., Varyvoda, N.A., & Smoliak, P.O. (2019). Liderolohiia [Leadership]: navchalnyi posibnyk. Vydannia dopovnene i perevydane. K.: “Komprynt” [in Ukrainian].

21. Nahaiev, V.M., Oliinyk, T.I. & Hirzheva, O.M. (2024). Model komunikatyvnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v systemi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Model of communicative competence of civil servants in the system of public management and administration]. *Naukovi perspektyvy: zhurnal. Seriia “Derzhavne upravlinnia”*, (45), 291–309. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)) [in Ukrainian].

22. Surai, I.H. (2020). Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publicnomu upravlinni (metodolohichnyi aspekt) [Peculiarities of the study of the phenomenon of leadership in public administration (methodological aspect)]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 3 (5), 216–227. doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) [in Ukrainian].

23. Pro elektronni komunikatsii [About electronic communications]: Zakon Ukrainy vid 14.09.2022 r. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#> [in Ukrainian].

24. Pakhnin, M.L. (2015). Vplyv informatsiinoho suspilstva na rozvytok systemy publichnoho upravlinnia [The influence of the information society on the development of the public administration system]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 4 (51). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf> [in Ukrainian].

25. Holoborodko, T. V., & Dubina, O. D. (2018). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu administruvanni: dosvid Ukrainy ta yevropeiski oriientyry [The use of information technologies in public administration: the experience of Ukraine and European landmarks]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6, 2018. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> [in Ukrainian].

26. Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu? [Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions meet external challenges and the European agenda?] *Ukrainska natsionalna platforma Forumu hromadianskoho suspilstva Shhidnoho partnerstva*. URL: http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf [in Ukrainian].

27. Kovalenko, O. V. (2023). Derzhavni mekhanizmy zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [State mechanisms for ensuring cyber security of Ukraine]: dys. ... d-ra filos.: 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia. Kyiv, 2023. 237 s. URL: <https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/5775> [in Ukrainian].

28. Herasymiuk, K. Kh. (2021). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia kiber- ta informatsiinoiu bezpekoiu: problemy ta shliakhy vyrishennia [Mechanisms of state management of cyber and information security: problems and solutions]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(97), 36–40. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40) [in Ukrainian].

29. Nahaiev, V., Zemliana, L., & Vashechko, S. (2024). Formuvannia liderskykh navychok personalu ahrarnykh formuvan v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Formation of leadership skills of the personnel of agrarian formations in the conditions of the digital economy]. *Tsyfrovi transformatsii ta innovatsiini tekhnolohii v ekonomitsi*: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi internet-konferentsii, Lomzha-Kharkiv: Vydavnytstvo: MANS v Lomzhi, 2, 63–71. doi: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383> [in Ukrainian].

30. Kubareva, I. V., & Tarliev, V. V. (2023). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporativnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening the company's market position: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 120–138. doi: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.04.2024