

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОТРИМАНО:

20 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 651

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-10

ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Покатаєв П.С.

д.держ.упр, д.ю.н., професор

Класичний приватний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-3806-2197

Арутюнян В.Е.*

аспірант

Класичний приватний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-3573-8393

**Email автора для листування: vova.ara@gmail.com*

Анотація. Стаття зосереджується на аналізі сучасних теоретичних підходів та практичних моделей використання інформаційних технологій у сфері державного управління. **Мета статті** полягає у вивченні та аналізі різноманітних теорій та практичних моделей, які використовуються для підвищення ефективності впровадження інформаційних технологій в державному управлінні. Основна увага приділяється дослідженню того, як ІТ можуть оптимізувати робочі процеси, підвищити прозорість та забезпечити більш ефективне обслуговування громадян. Стаття також має на меті виявити найбільш ефективні стратегії та методи впровадження ІТ-рішень у секторі державного управління, враховуючи специфіку і потреби українського контексту. Методологія дослідження включає кілька ключових компонентів, серед яких проведення глибокого аналізу наукової літератури зосереджуючись на існуючих теоріях та моделях ІТ у державному управлінні, що дозволить систематизувати дослідження у цій галузі. Методологія полягає у використанні порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних ІТ-моделей у державному управлінні в різних країнах. Вивчення конкретних прикладів впровадження ІТ-ініціатив у сфері державного управління. Застосування якісних аналітичних інструментів для оцінки інформації та висновків. Ця методологія дозволяє глибоко та всебічно дослідити, яким чином ІТ може підвищувати ефективність у державному управлінні, а також визначити кращі практики та стратегії для їх впровадження. **Результати:** розвиток електронного урядування та використання ІТ в державному управлінні в Україні і світі демонструє значний прогрес у підвищенні доступності та якості публічних послуг, а також у зміцненні демократичних процесів. Проте, для досягнення максимального потенціалу цифровізації, необхідно забезпечити постійне вдосконалення технологічної бази, зміцнення кібербезпеки, розвиток цифрової грамотності та активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі впровадження та користування ІТ-інноваціями в сфері державного управління.

Ключові слова: інформаційні технології, державне управління, ефективність ІТ, цифрова трансформація, моделі управління, оптимізація процесів, публічне адміністрування, інноваційні технології, управління змінами, електронний уряд, цифровізація, кібербезпека.

JEL Classification: H 70, H 73.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні є критично важливим визначення ролі та значення інформаційних технологій в сучасному державному управлінні, оскільки, попри поширення ІТ у всіх сферах діяльності, існує низка викликів та перешкод, пов'язаних з їх ефективним використанням у публічному секторі. Зокрема, важливим є розуміння, як правильно інтегрувати ІТ-рішення для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості та взаємодії з громадянами. Проблематика також охоплює вивчення теоретичних основ та практичних моделей, які могли б сприяти успішному впровадженню ІТ в державному управлінні, аналізуючи світовий досвід та особливості національного контексту.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стаття Б. Мельниченко [1], присвячена аналізу сучасної парадигми публічного управління, з особливим акцентом на її практичному вимірі для України. Автор розглядає різні моделі публічного управління, зокрема традиційну (бюрократичну) модель, модель "Нового публічного менеджменту", модель "політичних мереж", модель "управління за цілями та результатами", модель "Good Governance" та інші. Акцент робиться на тому, що сучасна Європа сформувала модель "Good Governance" під впливом концепції прав людини, де в основі лежать принципи демократії і верховенства права. Важливість даної моделі полягає в тому, що вона не замінює попередні управлінські моделі, а інтегрує їх у новому контексті рівноправних партнерських відносин. Автор робить висновок, що оптимальною моделлю управління державою у сучасних умовах є саме модель "Good Governance"[1].

Стаття О. Амосова, Л. Гордієнко, Н. Ющенко, зосереджена на сучасних рейтингових оцінках розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. Автори проводять глибокий аналіз міжнародних індексів та рейтингів, пов'язаних з розвитком електронного урядування та інформаційного суспільства, розглядаючи їхні складові та можливість застосування для оцінки сучасного стану в Україні, приділяють увагу на ключових показниках для створення національної системи вимірювання розвитку електронного урядування та пропонує рекомендації щодо їх застосування [2].

В монографії Н. С. Орлової та М. В. Лукашука, розглядаються методи аналізу та оцінки ефективності державного управління [3]. Автори зосереджуються на глобальних та євроінтеграційних аспектах українського державного управління, розглядаючи міжнародні та європейські індекси оцінки якості та ефективності. Вони обговорюють, як такі показники можуть допомогти визначити напрями подальших трансформацій у сфері держуправління України, особливо з урахуванням євроінтеграції та викликів пост-воєнного відновлення. Автори підкреслюють значення прозорого та ефективного державного управління як передумови успішної євроінтеграції та демократичного розвитку країни [3].

В роботі Н. Корчак, А. Рачинського, Н. Ларіної, яка висвітлює питання цифрової трансформації та електронного урядування та наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування, розглядає важливість цифрової трансформації в контексті публічного управління та адміністрування. Стаття акцентує увагу на впливі цифрових технологій на взаємодію державних органів з громадянами та бізнесом, а також на розвиток електронної демократії. Автори обговорюють ключові тенденції та виклики, з якими стикається Україна на шляху до цифровізації, і надають рекомендації щодо підвищення ефективності електронного урядування [4].

G. Ingram та P. Vora, вивчають цифрову стійкість України в умовах війни [5]. Автори досліджують, як цифрові технології та електронне урядування сприяють витривалості України у час війни. Особлива увага приділяється ролі е-урядування у підтримці громадян, які переживають вимушене переміщення, та внеску цифрових засобів у відновлення повсякденного життя. Автори зазначають, що українська система електронного урядування,

зокрема через застосування платформи «Дія», забезпечує легкий доступ громадян до важливих документів та послуг [5].

Дослідження С. Карасаєва та Н. Лікарчук, присвячена міжнародним аспектам використання інформаційних технологій у державному управлінні. Автори зосереджують увагу на глобальній інтеграції інформаційних технологій у процеси управління, розглядаючи важливість міжнародного співробітництва та обміну досвідом у цій сфері. Автори підкреслюють необхідність розробки міжнародних стандартів та норм для ефективного впровадження інформаційних систем, а також розглядає вплив цифровізації на розвиток державного управління, ефективність надання публічних послуг та забезпечення кібербезпеки [6].

І. Матюшенко та ін. дають оцінку впливу цифровізації на розвиток бізнесу в країнах ЄС та Україні [7]. Автори проводять аналіз впливу цифровізації на розвиток підприємництва в Європейському Союзі та Україні, використовують різноманітні міжнародні індекси та методики для оцінки впливу цифрових технологій на бізнес-середовище. Автори аналізують, як рівень цифровізації впливає на підприємницьку активність та які країни є лідерами у цій області. Також розглядаються перспективи розвитку підприємницької активності в контексті цифровізації економіки [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою є ґрунтовний аналіз та оцінка різних теоретичних підходів та практичних моделей використання інформаційних технологій у державному управлінні, з акцентом на їхню ефективність та вплив на якість управлінських процесів.

Задля досягнення мети необхідно: проаналізувати існуючі теоретичні рамки та моделі ефективності ІТ у державному управлінні; вивчити кращі практики та стратегії впровадження ІТ, з урахуванням світового досвіду та специфіки українського контексту; оцінити вплив ІТ на оптимізацію управлінських процесів, забезпечення прозорості та підвищення ефективності взаємодії з громадянами; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності впровадження ІТ у сфері державного управління.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологія дослідження включає використання різноманітних загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях. Зокрема, застосовується метод абстрагування для визначення ключових елементів ефективності ІТ у державному управлінні, метод літературного аналізу для дослідження наукових розробок у цій сфері, а також метод порівняння для деталізації ІТ-трансформацій в державному управлінні. Також використовуються методи систематизації, групування і логічного узагальнення для формування висновків і наукових пропозицій. Методологія спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті проблематики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянувши, та проаналізувавши роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В.[8], Басюк О. П.[9] та дослідження ООН[10], нами було виявлено основні напрями підвищення ефективності впровадження та використання провідних інформаційних технологій у сфері державного управління. Деякі особливості визначають специфічний характер впровадження процесу цифровізації державного управління.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у підвищенні прозорості, ефективності та взаємодії з громадянами в сфері державного управління. Використання ІТ

дозволяє модернізувати управлінські процеси, підвищує доступність та якість публічних послуг, а також сприяє більшій відкритості влади.

Підвищення прозорості. Електронне урядування забезпечує безпосередній доступ громадян до інформації, дозволяє вільно звертатися із запитам до державних установ через Інтернет, тим самим підвищуючи прозорість діяльності держави. Це сприяє зменшенню корупції, оскільки кожен аспект взаємодії між громадянином і державою є відстежуваним та контрольованим. Впровадження електронного уряду змінює природу влади, роблячи її більш прозорою і підконтрольною громадськості.

Підвищення ефективності. ІТ сприяють оптимізації управлінських процесів, знижують час і витрати на надання послуг громадянам. Система електронного урядування дозволяє автоматизувати багато процедур, що традиційно вимагали значних зусиль та часу, наприклад, подання документів, реєстрація підприємств, отримання ліцензій тощо. Це не тільки підвищує ефективність державного управління, але й сприяє розвитку економіки завдяки легшому доступу до державних послуг і зменшенню адміністративних бар'єрів для бізнесу.

Взаємодія з громадянами. Інформаційні технології сприяють активізації взаємодії між державою та громадянами. Завдяки електронному уряду громадяни мають можливість брати участь у політичних процесах, наприклад, у законотворчості, обговорювати та голосувати за законопроекти в онлайн-режимі. Така взаємодія забезпечує не лише ширшу участь громадян у житті країни, але й підвищує їхню інформованість. Крім того, забезпечується можливість зворотного зв'язку, що дозволяє державі оперативно реагувати на потреби та запити громадян, покращуючи якість надання публічних послуг та зміцнюючи довіру до державних інституцій.

Виклики та перспективи. Незважаючи на численні переваги, впровадження ІТ в державне управління супроводжується певними викликами, серед яких кібербезпека та необхідність забезпечення високої якості інтернет-покриття по всій території країни. Аналіз досвіду країн, що успішно запровадили електронне урядування, таких як Південна Корея та Естонія, показує, що для успішної реалізації необхідно забезпечити належний рівень кібербезпеки та інформаційної безпеки, а також розвинути інфраструктуру для доступу до інтернету в усіх регіонах.

Технологічний розвиток та інновації. Технологічний розвиток та інновації відіграють критичну роль у впровадженні ефективних ІТ-рішень. Розвиток систем електронного урядування базується на сучасних технологіях, таких як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, що дозволяє обробляти великі обсяги інформації, покращувати якість управлінських рішень та підвищувати відкритість і доступність державних послуг для громадян. Впровадження інноваційних ІТ-рішень сприяє також забезпеченню кібербезпеки та захисту даних.

Необхідність цифрової грамотності. Для ефективного використання можливостей, які надають ІТ у державному управлінні, важливим є підвищення рівня цифрової грамотності серед населення. Навчання користування сучасними інформаційними технологіями, безпекою в інтернеті та основами кібергігієни є ключовими для забезпечення активної участі громадян в електронному урядуванні та використанні онлайн-послуг.

Інтеграція і міжвідомча взаємодія. Інтеграція інформаційних систем та міжвідомча взаємодія є критично важливими для створення єдиної цифрової екосистеми державного управління. Це дозволяє уникнути дублювання даних, зменшити бюрократію та підвищити ефективність роботи державних установ. Ефективна міжвідомча взаємодія також сприяє створенню комплексних цифрових сервісів, які задовольняють широкий спектр потреб громадян і бізнесу.

Виклики та перспективи розвитку. Попри значні досягнення в сфері електронного урядування, існують виклики, з якими стикаються країни при їх впровадженні. Зокрема- Технічна та інфраструктурна готовність. Не всі регіони мають однаковий рівень доступу до

інтернету та технічних ресурсів, що обмежує можливість використання електронного урядування у віддалених або сільських місцевостях.

Кібербезпека. Зі зростанням обсягів даних, що обробляються та зберігаються в електронних системах державного управління, питання захисту цієї інформації від несанкціонованого доступу та кібератак стає все більш актуальним.

Зміна законодавства. Адаптація існуючого законодавства до нових реалій цифровізації, впровадження нормативно-правових актів, що регулюють взаємодію в цифровому просторі, потребують часу та консенсусу між різними гілками влади.

Незважаючи на зазначені виклики, перспективи розвитку ІТ в державному управлінні є значними. Вони охоплюють:

Розширення спектра онлайн-послуг. Це не лише спрощує взаємодію громадян з державою, але й забезпечує більшу інклюзивність та доступність послуг.

Підвищення якості державного управління. Автоматизація процесів та використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зробити їх більш обґрунтованими та ефективними.

Зміцнення демократії та громадської участі. Цифровізація сприяє залученню громадян до управлінських процесів, забезпечуючи платформи для громадських обговорень, онлайн-голосувань та зворотного зв'язку з владою.

ІТ мають потенціал радикально трансформувати сферу державного управління, роблячи її більш прозорою, ефективною та відкритою для громадян. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно подолати ряд викликів, пов'язаних з технологічною інфраструктурою, законодавчою базою та кібербезпекою. Зусилля у цьому напрямку мають включати не лише технічне оснащення, а й враховувати необхідність організаційних змін, навчання та розвитку цифрової грамотності населення. Це вимагає комплексного підходу, що залучає усі рівні влади, приватний сектор, громадські організації та громадян, з метою створення суспільства, де інформаційні технології стають фундаментом для відкритого, ефективного та сталого державного управління.

Розвиток електронного урядування та використання ІТ в державному управлінні в Україні і світі демонструє значний прогрес у підвищенні доступності та якості публічних послуг, а також у зміцненні демократичних процесів. Проте, для досягнення максимального потенціалу цифровізації, необхідно забезпечити постійне вдосконалення технологічної бази, зміцнення кібербезпеки, розвиток цифрової грамотності та активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі впровадження та користування ІТ-інноваціями в сфері державного управління.

ВИСНОВКИ

В результаті теоретичного аналізу нами було визначено, що ІТ відіграють вирішальну роль у підвищенні прозорості, ефективності та взаємодії державного управління з громадянами. Водночас для успішного впровадження необхідно вирішити ряд викликів, пов'язаних з технологічною інфраструктурою та безпекою. Розвиток ІТ в державному управлінні вимагає комплексного підходу, що включає оновлення законодавства, розвиток інфраструктури, підвищення кібербезпеки та покращення навичок користування ІТ серед населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»* № 1 (29). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2021. 109 с. <https://doi.org/10.23939/law2021.29.104>

2. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. ВІП. 1 (62). Ч. 1. Харків: Харківського національний економічний університет, 2020. 13–27 с. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
3. Орлова Н. С., Лукашук М. В. Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів: колективна монографія за загальною редакцією професора Старченка Г. В. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. 283 с.
4. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, Том 11 № 3. Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2023. 139 с. <https://doi.org/10.15421/152334>
5. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war. Washington. 2024. 30 с.
6. Карасаєв, С.У., Лікарчук, Н.В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 12. Київ: 2023. с.151-163. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>
7. Matyushenko I., Hlibko S., Khanova O., Korytin D.. Assessment of the impact of digitalization on business development in EU countries and Ukraine, *Law and innovative Society*, 1 (20). Харків: 2023. 42–64. doi: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1\(20\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1(20)-4).
8. Дзюндзюк В. Б., Дзюндзюк Б. В. Публічне управління за допомогою блок-чейн-технології та платформ: нові можливості. *Актуальні проблеми державного управління*. № 2 (61) Харків: 2022. С. 104–115. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-07>
9. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1 (60). Харків: 2022. С. 117–132.
10. Department of Economic and Social Affairs UNITED NATIONS. E-GOVERNMENT SURVEY 2022. The Future of Digital Government. UNITED NATIONS New York: 2022.

REFERENCES

- Melnichenko, B. (2021). Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnya: praktychnyy vymir dlya Ukrayiny [Modern paradigm of public administration: practical dimension for Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika». Seriya: «Yurydychni nauky»- Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: "Legal Sciences"*, 1 (29). Lviv: National University "Lviv Polytechnic". 109 p. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.23939/law2021.29.104>
- Amosov, O.Y., Gordienko, L.Y. & Yushchenko, N.V. (2020). Current rating assessments of development electronic government and information society [Current rating assessments of development electronic government and information society]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya - Efficiency of public administration*, 1 (62). P. 13-27. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
- Orlova, N.S. & Lukashuk, M.V. (2022). Stratehiya suchasnoho rozvytku Ukrayiny: syntez pravovykh, osvitykh ta ekonomichnykh mekhanizmiv [Strategy of Modern Development of Ukraine: Synthesis of Legal, Educational, and Economic Mechanisms]. 283 p. [in Ukrainian].
- Korchak, N., Rachynskyi, A. & Larina, N. (2023). Tsyfrova transformatsiya ta elektronne vryaduvannya: naukovy pidkhody doslidzhennya v sferi publichnoho upravlinnya ta administruvannya [Digital transformation and electronic governance: scientific research approaches in the field of public management and administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnya- Aspects of Public Administration*. 11(3). 139 p. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152334>
- Ingram, G. & Vora, P. (2024). Ukraine: Digital resilience in a time of war. Washington. 30 p.
- Karasaiev, S.U., Likarchuk, N.V. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannya informatsiynykh tekhnolohiy u derzhavnomu upravlinni [International Aspects of the Use of

Pokataiev, P. & Arutiunian, V. (2024). Theories and models of IT efficiency in public administration. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 119-125. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-10>

Information Technologies in Public Administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty - International Relations: Theoretical and Practical Aspects*, 12. Kyiv: 2023. p.151-163. [in Ukrainian]. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>

Matyushenko, I., Hlibko, S., Khanova, O. & Korytin, D. (2023). Assessment of the impact of digitalization on business development in EU countries and Ukraine, *Law and innovative Society*, 1 (20). p. 42–64. doi: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1\(20\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1(20)-4).

Dzyundzyuk, V.B. & Dzyundzyuk, B.V. (2022). Publichne upravlinnya za dopomohoyu blokcheyn-tekhnologiyi ta platform: novi mozhlyvosti [Public administration through blockchain technology and platforms: new opportunities]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya - Current problems of public administration*, 2 (61). P. 104–115. [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-07>

Basyuk, O.P. (2022). Tsyfrovi tekhnologiyi v optymizatsiyi byudzhethnoho protsesu: krashchyy svitovyy dosvid ta vysnovky dlya Ukrayiny [Digital technologies in optimizing the budget process: best world experience and conclusions for Ukraine]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya - Current problems of public administration*, 1 (60). P. 117–132. [in Ukrainian].

Department of Economic and Social Affairs UNITED NATIONS. E-GOVERNMENT SURVEY 2022. The Future of Digital Government. UNITED NATIONS New York: 2022.

THEORIES AND MODELS OF IT EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION

Pavlo Pokataiev

*Classsical Private University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Volodymyr Arutiunian

*Classsical Private University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article focuses on the analysis of modern theoretical approaches and practical models of information technology use in the field of public administration. The purpose of the article is to study and analyze various theories and practical models used to improve the efficiency of information technology implementation in public administration. Special attention is paid to investigating how IT can optimize work processes, increase transparency, and provide more effective citizen services. The article also aims to identify the most effective strategies and methods for implementing IT solutions in the public administration sector, taking into account the specifics and needs of the Ukrainian context. The research methodology includes several key components, among which is the deep analysis of scientific literature focusing on existing theories and models of IT in public administration, allowing for a systematic review of research in this field. The methodology involves using comparative analysis to evaluate the effectiveness of different IT models in public administration in various countries. It includes studying specific examples of IT initiative implementations in public administration. Applying qualitative analytical tools for information assessment and conclusions. This methodology allows for a thorough and comprehensive investigation of how IT can enhance efficiency in public administration and identify best practices and strategies for their implementation. Results: The development of e-governance and the use of IT in public administration in Ukraine and worldwide shows significant progress in increasing the accessibility and quality of public services, as well as in strengthening democratic processes. However, to achieve the maximum potential of digitalization, it is necessary to ensure continuous improvement of the technological base, strengthen cybersecurity, develop digital literacy, and actively involve all stakeholders in the process of implementing and using IT innovations in public administration.

Keywords: information technology, public administration, IT efficiency, digital transformation, management models, process optimization, public administration, innovative technologies, change management, e-government, digitalization, cybersecurity.