

О. В. Косов

orcid.org/0009-0009-9016-8977

аспірант кафедри політичних теорій

Національного університету «Одеська юридична академія»

Л. І. Кормич

orcid.org/0000-0002-6417-8620

доктор історичних наук, професор,

завідувачка кафедри політичних теорій

Національного університету «Одеська юридична академія»

ШВЕЙЦАРСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (ДО РОЗУМНОГО УРЯДУ): ПОКРАЩЕННЯ СПІВПРАЦІ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДОЮ

Вступ. Розвинуте громадянське суспільство є невід'ємною складовою всіх демократичних правових держав світу та відповідно, сильна держава неможлива без нього. Громадянське суспільство активно сприяє процесам політичної демократизації, набуття державою ознак правової, допомагає державному розвитку у всіх сферах діяльності, вимагаючи від держави певних взаємних дій щодо захисту приватних і суспільних інтересів людей, їх економічних, правових, соціальних гарантій. У зв'язку з цим, має бути зворотній зв'язок державних інститутів з громадськістю, так як правова держава має реагувати на запити і потреби асоційованого громадянства, видавати відповідні законодавчі акти та слідкувати за їх виконанням. Тобто, держава повинна створити ситуацію правової захищеності громадян, сформуванню сприятливе правове поле для діяльності створюваних ними громадських інститутів. Тому особливого значення набуває проблема взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади країни з метою ефективного виконання функцій держави. Одним із сучасних інструментів такої взаємодії виступають цифрові технології (Kormyuch & Kormyuch, 2019).

В рамках даної статті, ми розглядаємо досвід окремих кантонів Швейцарської Конфедерації щодо запровадження інструментів електронної демократії та інших цифрових засобів спрямованих на забезпечення більш широкого залучення громадян до взаємодії з державними інституціями.

1. Основи політики Швейцарії щодо переходу від «електронного» до «розумного» уряду

Перші заходи на рівні Швейцарської Конфедерації щодо формування узгоджених стратегій розвитку електронного уряду сягають 2008 року. Саме ж тлумачення «Розумного уряду» (у випадку Швейцарії було використано термін «*Digitalen Verwaltung*» – *цифрова адміністрація*) як наступного рівня модернізації адміністрування через застосування цифрових технологій було вперше сформульовано на Конференції урядів кантонів у вересні 2018 року. Зокрема, зазначалося, що «цифрова адміністрація» йде на крок далі електронного урядування, і на додаток до використання нових технологій також впливає на організацію, культуру, методи роботи, бізнес-моделі та менеджмент даних. При цьому підкреслювалася важливість тісного зв'язку різних акторів у наданні електронних сервісів в рамках цифрових екосистем. (Konferenz der Kantonsregierungen, 2018).

Перша редакція стратегії цифровізації Швейцарії 2018 року містила такі цілі: (1) Забезпечення рівної участі для всіх і зміцнення солідарності, (2) Гарантування безпеки, довіри та прозорості, (3) Подальше вдосконалення цифрових можливостей громадян та (4) Забезпечення створення цінності, зростання та добробуту. Характерно, що у швейцарських програмних документах того часу максимальне залучення всіх стейкхолдерів розглядалося і як мета (щоб усі процвітали завдяки цифровізації), і як інструмент (це стане можливим, якщо суспільство в цілому залучиться до цифровізації) переходу до «розумного уряду» (Guenduez et al., 2018).

Важливим фактором, що сприяв привернення уваги до широкого застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії уряду з громадянами стала потреба залучення молоді до вирішення політичних питань. За даними Інтернет-видання *Swissinfo.ch*, лише 33% швейцарців віком від 18 до 25 років зазвичай користуються своїм правом голосу, при середньому показнику 45,1%. При цьому політично-активна молодь більше схильна до участі у публічних політичних акціях, ніж до голосування на виборах чи референдумах, оскільки не відчують себе причетними до інституційної демократії (Kuenzi et al., 2020).

Таке ставлення молоді Швейцарії до роботи органів публічної влади стимулювало багатьох швейцарських політиків, науковців та громадських діячів до дій, з метою покращення вказаної ситуації. Одним з перших кроків щодо цифрової трансформації, прищеплення інтересу та залучення молодих поколінь до участі у державному і суспільному розвитку було створення он-лайн проекту – *Institutions 3D*. Ініціатива належала тодішньому канцлеру Кантону Женева – Ана Уайден Гуельпа, а в її основу була покладена ідея зробити «людей ближчими до державних інституцій» а роботу уряду та парламенту більш відкритою для громадян (Exratia, 2018).

Відповідна програма доступна на офіційному сайті Кантону Женева та дозволяє дітям шкільного віку щоб вивчати основи політичних інститутів. Зокрема, користувачі мають можливість спробувати себе в ролі парламентаря в ігровій, але цілком серйозній манері. Наприклад, є можливість підготувати проекти та пропозиції, представляти їх на віртуальних парламентських засіданнях, де питання обговорюються та голосуються (*Institutions 3D, l'éducation citoyenne, n.d.*).

Цей та інші локальні проекти згодом були об'єднані в рамках федерального проекту «Digital Switzerland», який побудований на взаємодії різних груп стейкхолдерів (OFCOM, 2020). Проект має два основні напрямки реалізації. По-перше, це взаємодія між владними суб'єктами (кантони, міста, муніципалітети) з метою обміну інформацією щодо їх власних проектів цифровізації та імплементації відповідних крос-секторальних завдань. По-друге, уряд Швейцарії здійснює співробітництво з бізнесом, громадянським суспільством та наукою у сферах спільної відповідальності Конфедерації, кантонів та приватних організацій (таких як медицина та освіта), створюючи платформи для цифрової інтеграції.

Слід зазначити, що з огляду на конфедеративний устрій, більшість проектів із розвитку електронного урядування та розумного уряду відбувається в рамках взаємодії окремих кантонів та муніципалітетів та мають суттєві відмінності один від одного.

Так, наприклад, цифровізація адміністрування у Кантоні Цюрих відбувається на основі двох стратегій, прийнятих урядом ще у квітні 2018 року. *Стратегія цифрової адміністрації (Strategie Digitale Verwaltung)* визначає яким чином уряд впливає на цифровий розвиток та використовує можливості цифровізації (Kanton Zurich Regierungsrat, 2018a). Вона містить перелік проектів цифровізації, пріоритети реалізації та способи координації. У 2018–2021 роках реалізація даної стратегії здійснювалася через урядові програми, а після 2022 – за допомогою стратегічних ініціатив уряду. *Стратегія ІКТ (Kantonale IKT-Strategie)* розглядає інформаційно-комунікаційні технології як наріжний камінь успішної цифровізації адміністрування та встановлює принципи надання базових ІКТ послуг, які включають одноманітність, надійність, безпеку та економічну ефективність для уряду кантону (Kanton Zurich Regierungsrat, 2018b).

Прикладом аналогічних програм на рівні муніципалітетів може слугувати *Стратегія Smart-Mісто Санкт Галлен – Strategie Smart Stadt St. Gallen* (St.Gallen Stadtrat, 2020). Поняття «Розумне місто» визначається як поєднання технологій та даних з метою покращення життя мешканців, якості розміщення для компаній з одночасним скороченням використання ресурсів. При цьому мешканцям надається можливість приймати участь, тестувати та висловлюватися щодо рішень для повсякденного життя.

Самі проекти та заходи «Розумне місто», об'єднані єдиними принципами, реалізуються в шести тематичних напрямках: 1) Розумні люди, 2) Розумне життя, 3) Розумна економіка, 4) Розумна мобільність, 5) Розумна енергія та навколишнє середовище та 6) Розумна політика та адміністрування. Пріоритетними є питання інфраструктури, управління даними та автоматизації адміністративних послуг.

Не дивлячись на різноманіття прийомів та способів цифровізації що імплементуються різними кантонами та муніципалітетами, є принаймні дві базові мети цифровізації, щодо яких урядами кантонів досягнуто повної згоди (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023).

Перша мета має назву «*Digital First для населення та економіки*» яка базується на розумінні значних переваг для клієнтів порівняно з традиційними моделями урядування (насамперед за критеріями ефективності та зручності для користувача). Тому саме електронна взаємодія з публічною адміністрацією розглядається як перший вибір для громадян та для бізнесу.

Друга мета – «Послідовна цифровізація адміністрування» полягає в оцифруванні всіх процесів виконання завдань та обробки послуг всередині та між органами влади конфедерації, кантонів та муніципалітетів.

2. Фактори успіху «Розумного уряду» – швейцарська інтерпретація

Одне з перших досліджень щодо розвитку «Розумного уряду» в Швейцарії, спрямоване на допомогу політикам та державним службовцям було здійснено саме завдяки співпраці між публічними та приватними стейкхолдерами – компанією PwC Schweiz, «Лабораторією розумного уряду» (Smart Government Lab) Університета Санкт-Галлена та муніципалітетом міста Санкт-Галлен. На основі цих досліджень у 2019 році було видано посібник «Розумний уряд: для політичних та адміністративних керівників» (Singler et al., 2019).

За результатами досліджень, було визначено фактори успіху, які сприяють запровадженню розумного уряду та стосуються чотирьох різних рівнів: 1) лідерство та стратегія; 2) організаційна трансформація; 3) публічний дискурс та обізнаність про цифровізацію; 4) співпраця в масштабах Швейцарії.

Найбільш цікавим на нашу думку фактором є організаційна трансформація, що включає чотири завдання: 1) стратегічний контроль ресурсів, проектів і заходів; 2) координація, обмін знаннями та стандартизація; 3) розробка та впровадження нових послуг і рішень; 4) формування нових навичок.

Здатність контролювати, керувати та планувати інтелектуальні урядові проекти в різних департаментах має вирішальне значення для успіху, що свідчить про те, що це завдання має бути централізовано. Те саме стосується координації, обміну знаннями та стандартизації. Особливо для організацій, які є менш зрілими в цифровому плані та/або більш децентралізованими, важливо, щоб існував сильний контроль і систематична координація та стандартизація між департаментами та іншими рівнями управління. Наприклад, можна створити міжвідомчий / міждирекційний керівний комітет, який складається з представників департаментів або управлінь і виконує ці завдання.

Наприклад, вже згаданий Кантон Цюрих створив комітет «Цифрове адміністрування та контроль над ІКТ» – «*Steuerung Digitale Verwaltung und IKT*» (SDI) зі статусом міжвідомчої комісії. Даний комітет контролює та координує реалізацію стратегій «Цифрове адміністрування 2018-2023» та «Нові кантональні ІКТ» та проектів, що впливають із них, між департаментами та підрозділами. Крім того, він готує проекти рішень уряду щодо впровадження зазначених стратегій, визначає принципи та інструменти реалізації стратегій, розглядає можливості та ризики, пов'язані із цифровізацією (Kanton Zurich, n.d.).

Знову ж таки, реалізація проекту Smart-Місто Санкт-Галлен включає відповідні організаційні заходи. Санкт-Галлен стало першим містом в Швейцарії, яке запровадило посаду Директора з цифрових технологій – Chief Digital Officer (CDO), який залучений до багатьох програм, пов'язаних із розвитком необхідної цифрової інфраструктури. Безпосередньо для реалізації стратегії «Розумного міста» утворено Керівний комітет «Розумного міста» (SSLA), який складається з співробітників усіх муніципальних директоратів. Комітет надає консультації щодо всіх питань стратегії «Розумного міста», заходів по її реалізації, надає пропозиції міській раді. Крім того до Комітету включено представників міжвідомчих підрозділів (ІТ-служби, організаційного розвитку, фінансового відділу, зв'язку та міської поліції) (St.Gallen Stadtrat, 2020).

Організаційна трансформація, також, потребує розвитку та зміцнення нових навичок (Singler et al., 2019). Найважливішими навичками для впровадження розумного уряду є:

- Управління технологіями, яке включає прогнозування, планування, реалізацію та контроль закупівель, розробку та застосування (нових) технологій для створення переваг;

- Управління даними, що включає всі сфери, пов'язані з використанням даних як цінного ресурсу.
- Кібербезпека при впровадженні розумних управлінських програм, особливо щодо систем безпеки, електромереж, лікарняних установ або водопостачання.
- Бізнес-аналіз і моделювання, які включають зміни в структурах, процесах та послугах і, нарешті, розробку бізнес-кейсів;
- Управління змінами для забезпечення підготовки і впровадження нових рішень в усіх департаментах та відділах;
- Взаємодія з користувачем (UX – User Experience) в рамках роботи з програмним інтерфейсом, стосовно того, чи вдається йому досягти мети і на скільки просто або складно це зробити.
- Управління інноваціями, яке включає ідентифікацію, створення прототипів, розробку, впровадження та контроль інновацій.

Тож, як ми бачимо, багато із подібних навичок є не типовими для традиційної публічної адміністрації. Їх впровадження потребує запровадження принципів та процесів більш характерних для сучасного бізнесу, і відповідно дуже глибоких та комплексних трансформацій в організації роботи всіх рівнів та структур публічної адміністрації.

Висновки. Навіть неповний перелік і аналіз даної проблематики дозволяє зробити ряд важливих висновків, бо переконливо доводить, що сучасний стан технологічного розвитку з інтернет технологіями і штучним інтелектом дозволяє втілювати та виконувати різноманітні складні задачі багатофункціонального управління, наближаючи його до кожної людини. Цифрова трансформація публічного управління спрощує взаємодію державного сектору з громадянським суспільством, оптимізує надання адміністративних послуг, зменшує обсяг роботи державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Електронне урядування було «першою хвилею» цифрового адміністрування та зосереджувалось на оцифровці існуючих інформаційних і комунікаційних каналів для населення та всіх зацікавлених сторін, при цьому Інтернет був, є та буде рушійною силою всіх процесів осучаснення управлінської діяльності. Тому досвід розвинутих демократій в цьому аспекті, зокрема і досвід Швейцарії, може бути запозичений та використаний українським суспільством і владою. Разом з тим, він має бути адаптованим до існуючих українських реалій та постійно вдосконалюватись відповідно суспільним потребам та можливостям.

Література

- Digitale Verwaltung Schweiz. (2023, March 30). Monitoringbericht 2023. *Digitale Verwaltung Schweiz*. https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/application/files/8916/8121/3754/Monitoringbericht_DVS_2023.pdf
- Expatica. (2018). Anja Wyden Guelpa: Taking Democracy to Today's Youth. *Expatica*, April 30. <https://www.expatica.com/ch/general/sw-anja-wyden-guelpa-taking-democracy-to-todays-youth-54865/>
- Guenduez, A.A., Singler, S., Tomczak, T., Schedler, K. and Oberli, M. (2018). Smart Government Success Factors. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 9(1), 96–110. <https://doi.org/10.5334/ssas.124>
- Institutions 3D, l'éducation citoyenne. (n.d.). *Republique Et Canton de Geneve*. <https://www.ge.ch/institutions-3d-education-citoyenne>
- Kanton Zurich. (n.d.). Digitale Verwaltung. *Kanton Zurich*. <https://www.zh.ch/de/politik-staat/kanton/kantonale-verwaltung/digitale-verwaltung.html>
- Kanton Zurich Regierungsrat. (2018a, April 25). Strategie «Digitale Verwaltung 2018–2023». *Kanton Zurich*. https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/staatskanzlei/digitale-verwaltung-und-e-government/strategie_digitale_verwaltung.pdf
- Kanton Zurich Regierungsrat. (2018b, April 25). Kantonale IKT-Strategie. *Kanton Zurich*. https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/finanzdirektion/afi/ikt_strategie_kanton_zuerich_2018.pdf
- Konferenz der Kantonsregierungen. (2018, September 27). *Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung*. https://kdk.ch/fileadmin/redaktion/aktuell/medienmitteilungen/2018/leitlinien-e-government_20180927.pdf
- Kormych, L. & Kormych, A. (2019) E-Democracy and Enhancing Public Administration in Ukraine: The Issues of Transition. *In State and Law in The Context of Globalization: Realities and Prospects*. Lviv–Torun: Liha–Pres. <http://dx.doi.org/10.36059/978-966-397-182-7/52-70>

- Kuenzi, Renat, Glatthard, Jonas, Wälterlin, Urs. (2020). How do you get Swiss youngsters to vote? *Swissinfo.ch*, October 20. <https://www.swissinfo.ch/eng/politics/how-do-you-get-swiss-youngsters-to-vote-/46106516>
- OFCOM. (2020). Digital Switzerland Strategy. *Federal Office of Communications*, September. https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/en/dokumente/informationsgesellschaft/strategie/strategie_digitale_schweiz.pdf.download.pdf/Strategie-DS-2020-EN.pdf
- Singler, S., Baldinger, G., Guenduez, Ali A., Schedler, K. Tomczak, T. (2019). Smart Government: Ein Handbuch für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung. *PwC*. https://www.pwc.ch/de/publications/2019/Smart%20Government%20Ein%20Handbuch%20für%20Führungskräfte_DE_web.pdf
- St.Gallen Stadtrat. (2020, January 14). Smart St.Gallen – Der Mensch als Mittelpunkt der «Smarten Stadt» Strategie. *Smarte Stadt Lenkungsausschuss*. https://www.stadt.sg.ch/home/wirtschaft-wohnen/smartestadt/_jcr_content/Par/stsg_accordion_list/AccordionListPar/stsg_accordion_copy/AccordionPar/stsg_downloadlist_co/DownloadListPar/stsg_download.ocFile/200114%20Smarte%20Stadt%20Strategie%20St.Gallen.pdf

References

- Digitale Verwaltung Schweiz. (2023, March 30). Monitoringbericht 2023. *Digitale Verwaltung Schweiz*. https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/application/files/8916/8121/3754/Monitoringbericht_DVS_2023.pdf
- Expatica. (2018). Anja Wyden Guelpa: Taking Democracy to Today's Youth. *Expatica*, April 30. <https://www.expatica.com/ch/general/sw-anja-wyden-guelpa-taking-democracy-to-todays-youth-54865/>
- Guenduez, A.A., Singler, S., Tomczak, T., Schedler, K. and Oberli, M. (2018). Smart Government Success Factors. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 9(1), 96–110. <https://doi.org/10.5334/ssas.124>
- Institutions 3D, l'éducation citoyenne. (n.d.). *Republique Et Canton de Geneve*. <https://www.ge.ch/institutions-3d-education-citoyenne>
- Kanton Zurich. (n.d.). Digitale Verwaltung. *Kanton Zurich*. <https://www.zh.ch/de/politik-staat/kanton/kantonale-verwaltung/digitale-verwaltung.html>
- Kanton Zurich Regierungsrat. (2018a, April 25). Strategie «Digitale Verwaltung 2018–2023». *Kanton Zurich*. https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/staatskanzlei/digitale-verwaltung-und-e-government/strategie_digitale_verwaltung.pdf
- Kanton Zurich Regierungsrat. (2018b, April 25). Kantonale IKT-Strategie. *Kanton Zurich*. https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/finanzdirektion/afi/ikt_strategie_kanton_zuerich_2018.pdf
- Konferenz der Kantonsregierungen. (2018, September 27). *Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung*. https://kdk.ch/fileadmin/redaktion/aktuell/medienmitteilungen/2018/leitlinien-e-government_20180927.pdf
- Kormych, L. & Kormych, A. (2019) E-Democracy and Enhancing Public Administration in Ukraine: The Issues of Transition. In *State and Law in The Context of Globalization: Realities and Prospects*. Lviv–Torun: Liha–Pres. <http://dx.doi.org/10.36059/978-966-397-182-7/52-70>
- Kuenzi, Renat, Glatthard, Jonas, Wälterlin, Urs. (2020). How do you get Swiss youngsters to vote? *Swissinfo.ch*, October 20. <https://www.swissinfo.ch/eng/politics/how-do-you-get-swiss-youngsters-to-vote-/46106516>
- OFCOM. (2020). Digital Switzerland Strategy. *Federal Office of Communications*, September. https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/en/dokumente/informationsgesellschaft/strategie/strategie_digitale_schweiz.pdf.download.pdf/Strategie-DS-2020-EN.pdf
- Singler, S., Baldinger, G., Guenduez, Ali A., Schedler, K. Tomczak, T. (2019). Smart Government: Ein Handbuch für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung. *PwC*. https://www.pwc.ch/de/publications/2019/Smart%20Government%20Ein%20Handbuch%20für%20Führungskräfte_DE_web.pdf
- St.Gallen Stadtrat. (2020, January 14). Smart St.Gallen – Der Mensch als Mittelpunkt der «Smarten Stadt» Strategie. *Smarte Stadt Lenkungsausschuss*. https://www.stadt.sg.ch/home/wirtschaft-wohnen/smartestadt/_jcr_content/Par/stsg_accordion_list/AccordionListPar/stsg_accordion_copy/AccordionPar/stsg_downloadlist_co/DownloadListPar/stsg_download.ocFile/200114%20Smarte%20Stadt%20Strategie%20St.Gallen.pdf

Анотація

Косов О. В., Кормич Л. І. Швейцарський досвід цифрової трансформації публічного управління (до розумного уряду): покращення співпраці органів влади з громадою. – Стаття.

У статті розглядаються питання взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства через призму швейцарського досвіду. Розкрито варіанти вирішення зазначеної проблеми шляхом цифрової трансформації державного управління та впровадження Розумного Уряду. Цілі та переваги запровадження системи Розумний Уряд охарактеризовано через призму відповідних програмних документів, прийнятих на рівні федерального уряду, кантонів, муніципалітетів. Серед таких цілей

– економічна вигода та підвищення якості життя суспільства; ефективність та результативність державного управління; актуальність і контрольованість політики та державного управління; прозорість і довіра до державного управління; інклюзія та сумісність між поколіннями; репутація та привабливість місця проживання та ведення бізнесу. Крім прямих і очевидних переваг для державного управління, запровадження Розумного Уряду також вирішує широкі соціальні цілі. Він сприяє складному обміну інформацією між урядом і громадянами, стимулюючи залучення всього суспільства до процесу цифровізації.

Окремо слід відзначити потенціал впровадження «Розумного уряду», зокрема підвищення суспільного інтересу до державного управління, спрощення надання послуг, зменшення навантаження на державних і муніципальних службовців, забезпечення освітнього процесу для молоді, залучення її до прийняття політичних рішень, а також просування інноваційних ідей для прийняття політичних рішень тощо. Розумний уряд має великий потенціал, але також передбачає певні ризики та недовіру, на які влада та політики повинні звернути увагу в публічному дискурсі. Основні фактори успіху цифрової трансформації, визначені в рамках швейцарського підходу, включають 1) лідерство та стратегію; 2) організаційна трансформація; 3) публічний дискурс та усвідомлення цифровізації; 4) співробітництво в національному масштабі. Особливу увагу приділено особливостям організаційної трансформації, ролі політичних та адміністративних лідерів, інституційним можливостям та новим навичкам.

Ключові слова: держава, громадянське суспільство, цифрова трансформація, розумний уряд, організаційна трансформація, інформаційна взаємодія.

Summary

Kosov O. V., Kormych L. I. Swiss experience of the digital transformation of public administration (to smart government): improving the cooperation of authorities with the community. – Article.

The article examines the issues of interaction between state authorities and civil society through the prism of the Swiss experience. Options for solving the specified problem through the digital transformation of public administration and the implementation of Smart Government are revealed. The goals and advantages of introducing the Smart Government system are characterized through the prism of relevant program documents adopted at the federal government level, cantons, and municipalities. Among such goals are economic benefit and improvement of society's quality of life; efficiency and effectiveness of public administration; relevance and controllability of politics and public administration; transparency and trust in public administration; inclusion and intergenerational compatibility; reputation and attractiveness of the place of residence and business. In addition to the direct and apparent advantages for public administration, the introduction of Smart Government also solves broad social goals. It promotes sophisticated information exchange between the government and citizens, stimulating the involvement of the whole society in the digitalization process.

It should be noted separately the potential of Smart Government implementation, including increasing public interest in public administration, simplifying the provision of services, reducing the burden on state and municipal employees, ensuring the educational process for young people, and involving them in making political decisions, as well as promoting innovative ideas for making political decisions, etc. Smart government has great potential but also involves certain risks and mistrust, which authorities and politicians must address in public discourse. The main success factors of digital transformation, identified within the framework of the Swiss approach, include 1) leadership and strategy; 2) organizational transformation; 3) public discourse and awareness of digitalization; 4) cooperation on a national scale. Particular attention is paid to the features of organizational transformation, the role of political and administrative leaders, institutional capabilities, and new skills.

Key words: state, civil society, digital transformation, smart government, organizational transformation, information interaction.