

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Студента Повіланського Валерія Олександровича

академічної групи 281м-22-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Діджиталізація як чинник взаємодії влади, громади та бізнесу: національний вимір»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Хожило І.І.	85	добре	
розділів:				

Рецензент:				
-------------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
------------------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему *«Діджиталізація як чинник взаємодії влади, громади та бізнесу: національний вимір»*.

71 стор., 4 табл., 1 рис., 63 джерела.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ,
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ, ВЛАДА,
ГРОМАДА, БІЗНЕС.

Об'єкт дослідження – взаємодія влади, громади та бізнесу.

Предмет дослідження – діджиталізація як чинник взаємодії влади, громади та бізнесу.

Мета дослідження – розроблення пропозицій щодо удосконалення взаємодії влади, громади та бізнесу в Україні на засадах розвитку діджиталізації.

У першому розділі досліджуються теоретико-методологічні підходи щодо публічної взаємодії влади, громади та бізнесу. У другому розділі досліджуються характерні особливості основних інструментів та механізмів сучасної міжсекторальної взаємодії. У третьому розділі розглядаються основні напрямки розвитку публічноуправлінської взаємодії в Україні крізь чинник діджиталізації.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, представники бізнес-структур.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Digitization as a factor of interaction between government, community and business: the national dimension».

71 pages, 1 figures, 4 tables, 63 sources.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, DIGITALIZATION, INTERSECTORAL INTERACTION, GOVERNMENT, COMMUNITY, BUSINESS.

Object of research – the interaction of government, community and business.

Subject of research – the digitalization as a factor in the interaction of government, community and business.

The purpose of research – to develop proposals for improving the interaction of government, community and business in Ukraine on the basis of the development of digitalization.

The first chapter examines theoretical and methodological approaches to the public interaction of government, community and business. The second chapter examines the characteristic features of the main tools and mechanisms of modern intersectoral interaction. The third section examines the main directions of development of public management interaction in Ukraine through the factor of digitalization.

Scope of practical application – state and local self-government bodies, the civil sector and business structures.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПУБЛІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, ГРОМАДИ ТА БІЗНЕСУ	8
1.1. Влада, громада та бізнес як суб'єкти публічної політики	8
1.2. Аналіз основних механізмів формування та розвитку міжсекторальної взаємодії	21
РОЗДІЛ 2	
ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕХАНІЗМІВ СУЧАСНОЇ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	28
2.1. Сучасний стан міжсекторальної взаємодії органів влади, громади та бізнесу	28
2.2. Діджиталізація як інструмент реалізації міжсекторальної взаємодії в умовах пандемії та війни	40
РОЗДІЛ 3	
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УКРАЇНІ	46
3.1. Реалізація міжсекторальної взаємодії: досвід зарубіжних країн	46
3.2. Основні напрямки розвитку діджиталізації у сфері публічноуправлінської взаємодії: національний вимір	57
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Побудова демократичної, правової та сильної української держави залежить від рівня взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. Надзвичайно важливим кроком у цьому напрямі стало підписання Президентом України Указу від 26 лютого 2016 року № 68 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» [1]. Цим правовим актом Глава держави затвердив Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки. Але передбачувані Стратегією завдання можуть бути виконані лише за умови рівноправної та ефективної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства. Саме для цього згаданим Указом утворено Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства, як консультативно-дорадчий орган при Президентові України. Також ведеться робота щодо створення Національного фонду сприяння розвитку громадянського суспільства. Створення такого фонду передбачено Стратегією як механізм цільової підтримки фінансування інституційного та організаційного розвитку організацій громадянського суспільства та інфраструктурних проєктів на конкурсних засадах. Тим самим передбачається, що Національний фонд буде інструментом для виконання зобов'язань держави щодо створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства в Україні. Офісом Координатора проєктів ОБСЄ в Україні у партнерстві з Офісом Президента України в регіонах уже проведено низку засідань у форматі круглого столу за участю представників громадськості та органів влади з обговорення концепції створення Національного фонду.

В умовах довготривалої збройної російської агресії [2] неможливо оминати увагою збільшення впливу громадянського суспільства на формування й реалізацію державної політики у всіх сферах суспільного

життя, зокрема через механізми відкритого обговорення органами виконавчої влади програмних політичних документів комплексного характеру, що мають визначати змістовне наповнення основних напрямів реформування усіх сфер суспільного життя. Яскравим прикладом такої роботи, у тому числі і з міжнародними партнерами української держави підписання у 2014 році Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом [3] та подальший курс її розвитку. Це дає підстави стверджувати, що в Україні створено нове підґрунтя для якісної взаємодії держави і суспільства. Але попереду ще багато завдань післявоєнної відбудови держави, які необхідно вирішувати у тісній та злагодженій взаємодії органів влади та громадськості.

Актуалізація побудови ефективної системи взаємодії і забезпечення органами місцевого самоврядування результативних зв'язків із громадськістю посилюється в контексті запровадження європейських стандартів комунікації «влада–суспільство», які є релевантним фактором легітимізації управлінських рішень та забезпечують створення умов для реальної участі населення у формуванні й реалізації державної політики. Реформування та модернізація, які безпосередньо стосуються таких глобальних процесів як інформатизація і цифровізація, посилення комунікаційної політики органів публічної влади виступають актуальним завданням, що актуалізується в процесі удосконалення інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади, а зважаючи на процеси децентралізації, тим більше актуально це питання постає на місцевому рівні в контексті діяльності органів місцевого самоврядування.

Питання взаємодії органів влади, громадянського та приватного сектору розглядаються у наукових працях Є.О. Архипової, Н.О. Дмитренко, Н.М. Драгомирецької, В.М. Дрешпака, С.А. Квітки, Т.В. Маматової та інших. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць, в яких розглядаються різні аспекти досліджуваного питання, все ж таки в рамках даного дослідження слід зробити більший саме на механізмах ефективної

взаємодії, що має ознаки міжсекторальності у вирішенні багатьох питань суспільного розвитку української держави.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення взаємодії влади, громади та бізнесу в Україні на засадах розвитку діджиталізації.

Для досягнення мети визначено низку наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи стосовно взаємодії інститутів влади, громадянського суспільства та бізнесу;
- визначити особливості діджиталізації як інструменту реалізації межсекторальної взаємодії в умовах пандемії та війни;
- проаналізувати інструменти, механізми та форми міжсекторальної взаємодії;
- дослідити зарубіжний досвід формування та реалізації основних механізмів співпраці влади, громади та бізнесу;
- окреслити пріоритетні напрямки удосконалення міжсекторальної взаємодії.

Об'єктом дослідження є взаємодія влади, громади та бізнесу.

Предмет дослідження – діджиталізація як чинник взаємодії влади, громади та бізнесу.

Методи дослідження обрані з урахуванням поставленої мети і завдань дослідження, його об'єкта та предмета. В ході написання роботи використано методи узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного, класифікації, групування, порівняння тощо. Зазначені методи застосовувались автором у взаємозв'язку з метою здійснення комплексного дослідження.

Результати магістерського дослідження можна використовувати у діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, у діалозі влади та бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПУБЛІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, ГРОМАДИ ТА БІЗНЕСУ

1.1. Влада, громада та бізнес як суб'єкти публічної політики

Становлення ефективної взаємодії між організаціями громадянського суспільства та державними інституціями на пряму залежить від якісних змін моделі державного управління в Україні, серед яких децентралізація, послаблення неефективних адміністративно-командних і суто регулятивних методів тощо. Революція Гідності відкрила новий етап в історії розвитку громадянського суспільства, продемонструвала вплив громадськості на суспільно-політичні перетворення, стала поштовхом для оновлення та переформатування влади [4]. Такі цілі вимагають створення повноцінних, а не декларативних громадських інституцій, здатних отримати інформацію на початкових стадіях ухвалення управлінських рішень, запропонувати альтернативи, здійснювати контроль. Відповідно станом на сьогодні об'єктивно сформувалась тенденція дедалі ширшого залучення організацій громадянського суспільства до процесу формування та реалізації державної політики України, яка б на основі ефективного діалогу між суспільством, бізнесом та владою забезпечувала би перемогу нашої держави та швидку післявоєнну відбудову.

Варто зазначити, що більшість стратегічних документів, зокрема плани пріоритетних дій Кабінету Міністрів України з 2016 року розробляються у постійній співпраці з організаціями громадянського суспільства і в першу чергу тими, що об'єднались в Реанімаційний пакет реформ [5].

У зв'язку із цим зростає потреба доступності, підзвітності та відповідальності органів влади, підсилення механізмів контролю в антикорупційних та інших чутливих для громадської думки питаннях

суспільного розвитку української держави на шляху євроінтеграційної спільності.

Для взаємодії органів влади та громадянського суспільства використовуються такі механізми як консультації з громадськістю, участь у громадських радах, робочих групах, громадські експертизи і моніторинги, громадські слухання, інформаційні запити до органів державної влади тощо.

Однак на сьогодні недостатньо реалізованим лишається потенціал аналітично-експертного середовища, профспілкових організацій, організацій роботодавців у формуванні змісту державної політики. Разом із тим, така співпраця має ґрунтуватись на таких принципах: громадська активність, партнерство, відкритість та відповідальність, політична незалежність, запобігання корупції, раціональний і збалансований розвиток, комплексність.

Так, з метою налагодження ефективного діалогу та партнерських відносин органів державної влади, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства у 2016 році Указом Президента України від 26.02.2016 №68 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» було затверджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки [1].

На реалізацію вказаної стратегії станом на сьогодні в 12 областях України ухвалено відповідні обласні програми, у 9 областях такі програми знаходяться у процесі розроблення. Слід зазначити, що Національна стратегія готувалась у тісній співпраці організацій громадянського суспільства, Офісу Президента України, представників органів державної влади та місцевого самоврядування. Обговорення документу здійснювалось як на регіональному, так і на національному та міжнародному рівнях за сприяння офісу Координатора проектів ОБСЄ в Україні [6].

Ураховуючи підвищення ролі громадянського суспільства в різних сферах діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема щодо впровадження реформ, на підтримку ініціативи

громадськості, а також з метою налагодження ефективного діалогу та партнерських відносин органів державної влади, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства, передусім з питань забезпечення прав і свобод людини і громадянина, керуючись частиною другою статті 102 Конституції України [7] та відповідно до пункту 28 частини першої статті 106 Конституції України, 26 лютого 2016 року Президент України затвердив Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки (далі Стратегія). Розробка нової Стратегії була обумовлена змінами основних тенденцій розвитку громадянського суспільства, зростанням його ролі в різноманітних сферах – від просування реформ на державному і місцевому рівнях, європейської інтеграції та розвитку електронного урядування до надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам, органам державної влади під час дії особливого періоду, проведення антитерористичної операції, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам [8].

Досвід демократичних держав показує, що розвиток громадянського суспільства за системної державної підтримки дає змогу залучати додаткові людські, організаційні, фінансові та технічні ресурси для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг, сприяння процесу децентралізації державного управління і підвищенню його якості, а також скоротити державні видатки і запобігти корупційним ризикам.

Метою Стратегії є створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади, органами місцевого самоврядування на засадах партнерства, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів з використанням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації.

Стратегія спирається на базові цінності відносин між демократичною державою і громадянським суспільством, зумовлена становленням такого суспільства як основи народовладдя та прагненням створити належні умови для ефективної взаємодії держави, громадянського суспільства та бізнесу задля модернізації України, підвищення добробуту і створення рівних можливостей для всіх. Стратегія базується на принципах, які представлені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Принципи Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки

Принципи правового змісту взаємодії	Принципи політичного змісту взаємодії	Принципи соціального змісту взаємодії
Пріоритет прав і свобод людини і громадянина	Прозорість	Взаємовідповідальність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства
Верховенство права	Відкритість	Недискримінація стосовно усіх видів організацій громадянського суспільства
	Політична неупередженість	Забезпечення конструктивної взаємодії органів державної влади і органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства
сприяння залученню громадськості до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення.		

Сформовано автором за [8]

Як видно із змісту табл.1.1, принципи розбудови нової проєвропейської моделі взаємодії влади з громадськістю можна згрупувати за такими ознаками як правовий характер побудови нового формату суспільного діалогу; політична характеристика взаємовідносин та соціальна характеристика. Разом з тим, і це є надзвичайно важливою характеристикою взаємодії, що саме сьогодні виокремлюються принципи, які є наскрізними, тобто мають стейкхолдерівський зміст, адже вони суттєво доповнюють виокремлені групи та імплементують зміст групових принципів на всіх рівнях суспільної взаємодії. До наскрізної групи належить принцип сприяння залученню громадськості до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення [8].

Після розгляду принципів Стратегії, слід більш ґрунтовно зупинитись на напрямках реалізації Стратегії. Вони включають наступні:

1. Створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства (передбачає, насамперед, удосконалення нормативно-правового забезпечення процесів інституційного розвитку організацій громадянського суспільства);

2. Забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення (передбачає, зокрема, супроводження у Верховній Раді України законопроектів «Про місцевий референдум» № 2145а-2, «Про гарантії свободи мирних зібрань» №3587 та «Про загальні збори (конференції) членів територіальної громади за місцем проживання №2467);

3. Стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України (передбачає створення сприятливих умов для діяльності неурядових організацій, зокрема, щодо надання ними соціальних послуг);

4. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці (напрацювання та реалізація громадських ініціатив із залученням широкого

кола учасників – представників громадських, благодійних, експертних, правозахисних організацій, наукових установ, державних та недержавних інституцій).

Реалізація Стратегії забезпечується спільними зусиллями органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості для досягнення мети та принципів Стратегії.

Жодне завдання по кожному стратегічному напрямку Стратегії не може бути виконане без належної співпраці громадянського суспільства з органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому один із стратегічних напрямків, направлений на створення сприятливих умов для такої співпраці, і включає реалізацію наступних завдань:

- забезпечення органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування доступу громадськості до консультацій та правової допомоги (у тому числі безоплатної) з питань порядку створення і діяльності організацій громадянського суспільства;

- запровадження обов'язкових моніторингу та оцінки розпорядниками бюджетних коштів програм і проектів, які виконуються організаціями громадянського суспільства за рахунок бюджетних коштів;

- запровадження обов'язкової звітності організацій громадянського суспільства, які отримують державну фінансову підтримку, публічного доступу до такої звітності, а також до результатів обов'язкового моніторингу, оцінки та експертизи результатів державної фінансової підтримки організацій громадянського суспільства;

- сприяння міжсекторальній співпраці у запобіганні і протидії шахрайству та іншим зловживанням у сфері надання благодійної допомоги, посилення юридичної відповідальності за нецільове використання благодійної допомоги;

- стимулювання волонтерської діяльності, у тому числі опрацювання питання щодо участі України в Європейській конвенції про довгострокову волонтерську службу [9];
- розширення сфер застосування державно-приватного партнерства за участю організацій громадянського суспільства;
- включення до навчальних програм загальноосвітніх, професійно-технічних, вищих навчальних закладів курсів і тем з питань розвитку громадянського суспільства;
- запровадження підготовки в системі вищої та післядипломної освіти фахівців з менеджменту неурядових організацій;
- забезпечення надання методичної, консультативної та організаційної допомоги органам державної влади, органам місцевого самоврядування з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;
- проведення просвітницьких заходів та соціальної реклами з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;
- стимулювання наукових досліджень, публікацій та просвітницьких заходів у сфері розвитку громадянського суспільства і міжсекторальної співпраці.

Для реалізації Стратегії в листопаді 2016 р. була створена Координаційна рада сприяння розвитку громадянського суспільства як консультативно-дорадчий орган при Президентові України [10].

До складу Координаційної ради ввійшли як представники Кабінету Міністрів України, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, наукових установ, а також представники організацій громадянського суспільства, чисельність яких становить 64% від загальної кількості членів ради.

За участю організацій громадянського суспільства затверджується річний План заходів щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки з урахуванням результатів публічного громадського обговорення плану заходів на відповідний рік щодо реалізації Стратегії, моніторингу та оцінки виконання такого плану, а також розробки проектів законів про Державний бюджет України щодо коштів, необхідних для фінансування виконання планів заходів. Також завданням Координаційної ради є формування сприятливого середовища для посилення ролі громадянського суспільства, залучення потенціалу його організацій до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення, механізмів сприяння розвитку в Україні громадянського суспільства.

На обласних рівнях також створені дорадчі органи з питань сприяння розвитку громадянського суспільства, до складу яких включено представників відповідних місцевих державних адміністрацій, депутатів відповідних місцевих рад, представників територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а також представників організацій громадянського суспільства, чисельність яких становить не менше половини складу таких дорадчих органів. Ці дорадчі органи розробляють та забезпечують як затвердження регіональних цільових програм сприяння розвитку громадянського суспільства, так і розробку, громадські обговорення та затвердження щорічних регіональних планів заходів щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки. Наприклад, відповідні координаційні ради вже створені у 22 областях України.

З метою надання цільової підтримки на конкурсних засадах для фінансування програм, проектів та заходів організацій громадянського суспільства, спрямованих на реалізацію Стратегії, опрацьовується питання

щодо створення фонду розвитку громадянського суспільства Партнерство «Відкритий Уряд» [11].

Міжнародна ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд» є інструментом міжсекторальної взаємодії. Україна приєдналася до цієї ініціативи в 2012 році. Уряд розробив План дій Партнерства на 2014-2015 роки, який відноситься до 16-ти ОГС в якості партнерів у конкретних законотворчих ініціативах і вироблення політики заходів. План дій охоплює також регіональні органи влади. Зобов'язання в Плані дій включають сприяння залученню громадянського суспільства в управлінні державних установ, а також розробку закону про громадські консультації. Відповідно до Плану дій у 2015 році був розроблений і прийнятий Закон про відкриті дані [12]. Новий закон зобов'язує державні органи та органи місцевого самоврядування публікувати інформацію, що міститься в формі відкритих даних, на своїх сайтах і на центральному сайті відкритих даних (www.data.gov.ua).

З метою координації роботи органів виконавчої влади та провідних громадських експертів Кабінет Міністрів України утворив Координаційну раду з питань реалізації в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» [13]. Водночас зобов'язання в рамках Ініціативи мають відображати чотири основні принципи відкритого уряду: прозорість, участь громадян, підзвітність, технології та інновації. У табл. 1.2 надана характеристика основних напрямів діяльності за кожним принципом формату «Відкритий уряд».

За цей час реалізовані два дворічних плани дій і відзначені на міжнародному рівні. Так, за даними звіту «Індекс Відкритого Уряду» за 2015 рік у групі «Країни Східної Європи та Центральної Азії» Україна посіла 4 позицію (у загальному заліку – 43 позиція серед 102 країн світу). У 2015 році для розробки рекомендацій щодо удосконалення українського законодавства на основі міжнародних практик залучення інститутів громадянського суспільства до процесу прийняття рішень при Міністерстві юстиції була утворена робоча група, яка розробила концепцію законопроекту про публічні

консультації [13]. До складу робочої групи увійшли експерти-представники громадянського суспільства, залучені Координатором проектів ОБСЄ в Україні.

Таблиця 1.2

Характеристика основних напрямів діяльності за кожним принципом формату «Відкритий уряд»

Назва принципів	Функціональний зміст принципів
прозорість	інформація про діяльність уряду є відкритою, всеосяжною, своєчасною, вільно доступною для громадськості, і така, що відповідає основним стандартам відкритих даних;
участь громадян	уряд залучає громадян до участі в обговореннях, що сприяє прийняттю рішень, які враховують громадську думку, є більш інноваційними та ефективними;
підзвітність:	наявність правил, норм і механізмів, які змушують урядові структури до обґрунтування своїх дій, здійснення діяльності відповідно до визначених для них вимог, реагування на критику, прийняття відповідальності за невідповідність дій законам або зобов'язанням;
технології та інновації для прозорості та підзвітності:	уряд враховує важливість надання громадянам відкритого доступу до технологій, а також усвідомлює роль нових технологій в просуванні інновацій та важливість розширення можливостей використання технологій громадянами.

Сформовано автором за [13]

Концепція була презентована під час проведення Координатором проектів ОБСЄ в Україні у партнерстві з Секретаріатом Кабінету Міністрів та Мін'юстом п'яти регіональних круглих столів на тему «Громадянське суспільство та держава: обговорення концепції законопроекту про публічні консультації» [16]. Участь у круглих столах взяли понад 300 представників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, засобів масової інформації з усіх областей України.

У жовтні – грудні 2015 року робоча група розглянула пропозиції учасників регіональних круглих столів. У серпні 2016 року, за погодженням з Координатором проектів ОБСЄ в Україні та Секретаріатом Кабінету міністрів (СКМ), Міністерство юстиції України звернувся до Бюро з демократичних інститутів і прав людини (БДПЛ) ОБСЄ та Європейського центру-некомерційного права з проханням надати юридичний висновок до проекту Закону про публічні консультації. Огляд БДПЛ був розроблений відповідно до міжнародних стандартів з прав людини і зобов'язань ОБСЄ. Після цього запиту, протягом місяця, у вересні 2016 року, БДПЛ і ECNL були підготовлені правові огляди: один був опублікований на сайті БДПЛ www.legislationline.org, а інший був представлений Мін'юсту та Секретаріату Кабінету міністрів. СКМ і Мін'юст розглянули та прийняли більшість надісланих зауважень та коментарів.

В якості подальших заходів щодо публічного обговорення фінальної версії законопроекту, 3 листопада 2016 року остаточний варіант проекту був представлений на національному круглому столі «Публічні консультації в Україні: законодавче унормування» перед поданням до Кабінету міністрів для розгляду, який повинен бути представлений на 1 січня 2017 року.

У грудні 2016 року під час Глобального саміту Партнерства у Парижі українську електронну систему публічних закупівель «ProZorro» визнано переможцем третьої щорічної премії «Open Government Awards 2016» [17].

У подальшому українська держава підготувала Третій план дій на 2016-2018 роки у тісній співпраці з громадськістю. Так, на першому етапі відбувався збір пропозицій за такими напрямками:

- через веб-сайт «Громадянське суспільство і влада» (www.civic.kmu.gov.ua);

- під час відкритих засідань робочих груп Координаційної ради з питань реалізації Ініціативи;

- під час регіональних обговорень;

- у форматі «світового кафе».

Досвід використання цього формату Україною відзначається Керівним комітетом Ініціативи як вдалий приклад обговорення.

Під час другого етапу відібрані пропозиції були винесені на Інтернет-голосування, учасники якого обирали 5 пріоритетних заходів. Сформований за результатами голосування проект плану дій розглянула також Координаційна рада з реалізації Ініціативи. У підсумку є план, що містить 17 зобов'язань і враховує усі п'ять «великих викликів»:

- поліпшення державних послуг;

- підвищення рівня доброчесності в державному управлінні;

- ефективніше управління державними ресурсами;

- створення безпечних громад;

- підвищення корпоративної підзвітності.

Разом із тим, взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськістю залишається недостатньо ефективною через недостатню прозорість діяльності цих органів та забюрократизовані процедури такої взаємодії, низький рівень взаємної довіри.

Приміром, за даними експертного опитування серед причин неефективності консультацій з громадськістю передусім є:

- небажання органів виконавчої влади враховувати пропозиції;

- низька якість пропозицій;

- відсутність належного інформування про проведення консультацій;
- корупція, яка заважає прозорості ухвалення рішень тощо.

Отже, необхідним є подолання таких явищ, як: по-перше, корумпованості, забюрократизованості органів державної влади, по-друге, суспільної інертності, неготовності громадян відстоювати свої інтереси та брати участь у політиці.

На сьогодні в українському суспільстві відкритим залишається питання ефективності ухвалених нормативно-правових актів, їхнього вдосконалення через впровадження «працюючих» процедур, разом із посиленням відповідальності органів державної влади та їх посадових осіб за дотриманням законодавства. Наступним етапом має стати вдосконалення процедур, що забезпечило б практику врахування органами державної влади позицій громадськості, закріплення принципів відкритості, прозорості, підзвітності.

Підсумовуючи увесь матеріал підрозділу, можна сформулювати перелік пропозицій щодо ефективної моделі взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади, яка потребує:

- забезпечення інформаційної відкритості з боку органів державної влади, вчасне інформування про підготовку проектів рішень;
- подальшого вдосконалення нормативно-правового поля, усунення його прорахунків і прогалин, що має забезпечити результативність процедур консультацій з громадськістю, повноцінне здійснення громадського контролю, громадських експертиз, зокрема й антикорупційної експертизи нормативно-правових актів;
- охоплення механізмами громадського контролю, громадської експертизи, моніторингів, консультацій з громадськістю питань, що мають першочергове значення для суспільства;
- стимулювання громадської активності, підвищення громадянської компетентності, зокрема спеціальних навичок взаємодії із органами державної влади та обізнаності щодо визначених законодавством процедур.

1.2. Аналіз основних механізмів формування та розвитку міжсекторальної взаємодії

Суспільство стрімко розвивається у напрямку інформаційно-комп'ютерних технологій, які стали невід'ємною частиною сучасної людини. Важко уявити сьогодні життя без гаджетів, тим паче – Інтернету, за допомогою яких ми легко і швидко користуємося он-лайн ресурсами, що допомагають нам вчитися, працювати, самовдосконалюватися, спілкуватися, купувати чи продавати товари/послуги, подорожувати, готувати, лікуватися тощо.

Хто б у радянському суспільстві міг уявити, що уся інформація про людину може зберігатися в електронному вигляді, що скористатися будь-якими побутовими і державно-адміністративними послугами можна в режимі он-лайн, а роль усіх паперових документів, враховуючи навіть паспорт, свідоцтво про народження чи несудимість, водійське посвідчення тощо – виконуватиме електронна ID-карта, що і є інструментом ідентифікації особистості.

Світ поступово перебудовує традиційні системи управління на електронне урядування, складовою якого є електронна ідентифікація. Застосування е-урядування та е-ідентифікація не лише спрощує життя людини у сучасних урбаністичних умовах, а й економить час, зусилля, матеріальні витрати та емоційно-психологічний стан набувачів публічних послуг, який значно дестабілізується за рахунок бюрократичної системи пов'язаної із паперовою тяганиною, суб'єктивними факторами і безкінечними чергами.

Провайдером ефективних змін на краще у застосуванні електронної взаємодії між органами влади та громадянським суспільством і бізнесом стала Естонія. Ця країна, за визначенням експертів, одразу ж після розпаду СРСР зробила величезний «стрибок тигра» на шляху до розвитку е-урядування і зберігає свої лідерські позиції у даному напрямку й донині серед країн Європейського регіону.

Завдяки досвіду прибалтійської країни та співпраці з нею наша держава сьогодні знаходиться на етапі поступового впровадження електронного урядування на усіх рівнях державного і суспільного життя.

Як зазначається в «Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [18] електронне урядування стало одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприяє створенню умов для відкритого і прозорого державного управління.

«Електронне урядування – форма 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» [18]. Сутність електронного урядування полягає у інноваційному здійсненні державного управління з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Слід зазначити, що формулою електронного урядування є поєднання електронного уряду з електронною демократією. На мою думку, найголовніша мета впровадження електронного урядування – це надання різноманітних адміністративних послуг громадянам відповідними органами у режимі «он-лайн». Це свідчить про те, що громадяни завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям можуть отримати адміністративну послугу або необхідну інформацію від органів державної влади чи місцевого самоврядування у будь-який час і незалежно від місцезнаходження.

Електронне урядування виступає своєрідною адаптацією державного управління до вимог інформаційного суспільства. Сутність, якого полягає в інтерактивній взаємодії держави з громадянами завдяки системі зворотного зв'язку (громадянин-уряд-громадянин та навпаки) із залученням інформаційно-комунікаційних технологій.

Електронна демократія – це форма демократії, що характеризується залученням громадян до процесу вироблення та прийняття управлінських рішень за допомогою використання сучасних інформаційних комунікаційних технологій як основного засобу [19].

Сьогодні в країнах Європейського Союзу, а також і в Україні, одним із важливих завдань розвитку е-урядування є вирішення ряду проблем: проблеми сумісності, оскільки усі інноваційні технологічні нововведення в е-урядуванні мають взаємодіяти між собою як на рівні державних органів, так і на рівні органів місцевого самоврядування; проблеми національної безпеки в умовах мережевої, інформаційної війни, коли персональні дані можуть бути зчитаними за рахунок кіберзлочинів, хакерських атак, вірусів-шпигунів; проблема втрати національної самобутності та привабливості у процесі активного запозичення зарубіжного досвіду; проблеми непередбачуваних обставин у вигляді збою обладнання з базою даних, переведення даних в електронний вигляд без резервних копій тощо.

Для українців, які звикли до ходіння «колами бюрократичного пекла» при отриманні будь-якої адміністративної послуги, електронна система управління досі здається фантастикою. Навіть незважаючи на активний розвиток електронних послуг в нашій країні, для отримання багатьох з них все одно необхідно фізична присутність громадян.

З 2014 року у нашій державі діє Державне агентство з питань електронного урядування України. Наша держава поступово рухається у напрямку електронного урядування, невід'ємною частиною якого є запровадження електронної ідентифікації, у жовтні 2017 р. був прийнятий Закон «Про електронні довірчі послуги», який цілковитої чинності набуде у листопаді 2018 р. Саме у цьому вітчизняному нормативному акті визначені поняття таких термінів, як:

«електронна ідентифікація – процедура використання ідентифікаційних даних особи в електронній формі, які однозначно визначають фізичну, юридичну особу або представника юридичної особи»;

«ідентифікаційні дані особи – це унікальний набір даних, який дає змогу однозначно встановити фізичну, юридичну особу або представника юридичної особи»;

«процедура ідентифікації особи є використанням ідентифікаційних даних особи з документів, створених на матеріальних носіях, та/або електронних даних, у результаті виконання якої забезпечується однозначне встановлення фізичної, юридичної особи або представника юридичної особи».

У листопаді 2017 року в Києві відбувся форум, на якому зібралося більше 200 IT-директорів всіх рівнів органів державної влади України разом з представниками міжнародних проектів EGOV4UKRAINE, TAPAS та EGAP, щоб ознайомитися із системою взаємодії державних реєстрів в Україні, а також розглянути інформаційно-технологічні інструменти із підвищення ефективності, прозорості та зручного використання адміністративних послуг.

Україна запустила 6 грудня 2017 року електронну послугу системи «Трембіта» [22], що пов'язана з державною реєстрацією договорів земельної оренди. Однією із останніх подій стало ухвалення «Концепції розвитку цифрової економіки в Україні до 2020 року», що відбулося 17 січня 2018 року [23].

Також було прийнято положення про погодження проектів нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України в електронній формі. Уряд перейшов на електронний документообіг між центральними органами виконавчої влади і відтоді все загальне листування відбувається в електронній формі.

До системи міжвідомчого електронного документообігу увійшло вже 176 державних установ, серед яких усі центральні органи виконавчої влади та обласні державні адміністрації. «Один з перших пунктів, який є частиною

прийнятої Концепції та, який вже втілюється – це впровадження мобільної ідентифікації громадян. З допомогою MobileID українці вже отримують дистанційний доступ до різних адміністративних послуг, оформлення довідок і багато іншого без необхідності стояти в чергах в чиновницькі кабінети. Необхідно лише мобільний телефон та захищена SIM-карта нового покоління, на яку оператором записується електронний цифровий підпис", – зауважує Олександр Риженко, голова Державного агентства електронного урядування України.

За інформацією опублікованою 1 лютого 2018 р. на сайті Державного агентства з електронного урядування в Україні: «очікується, що до 2021 року 95% установ обслуговування громадян: від транспорту до салонів краси надаватимуть громадянам можливості безготівкових розрахунків. А 99,9% громадян України мати електронний цифровий підпис, інтегровану в паспорт (ID карту) або SIM-карту (MobileID).

За оцінками аналітиків, виконання усіх пунктів Концепції сприятиме зростанню внутрішнього споживання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій бізнесом у 5-6 разів: з \$700 млн у 2017 році до \$3,5 - \$4 млрд у 2021. А кількість створених робочих місць орієнтовно збільшиться на 200-300 тис. до 2021 року.

Завдяки цифровізації кожен український школяр зможе використовувати планшет, замість підручників, оскільки з'явиться повноцінний навчальний мультимедійний контент для учнів і вчителів. Таким чином, до 2021 року 16 566 українських шкіл зможуть повноцінно використовувати Інтернет та цифрові технології в навчальному процесі».

Варто зазначити, що в Україні діють некомерційні громадські, молодіжні організації, які зацікавлені у розвитку електронного урядування у нашій державі. Наприклад, TAPAS Project, місія якого – протидіяти корупції через реформу електронного урядування в Україні та запровадження кращих світових практик у сферах: електронні закупівлі, відкриті дані та електронні

послуги; програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), яка спрямована на використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що допомагатимуть вдосконалити якість урядування, покращать взаємодію влади та громадян та сприятимуть соціальним інноваціям в Україні, фінансується Швейцарською Конфедерацією і виконується Фондом Східна Європа та Фондом InnoVABridge, цільовими регіонами програми є Вінницька, Волинська, Дніпропетровська та Одеська області, період реалізації програми розрахований на 2015-2019 рр..

ВУР (Відкритий Університет Реформ) – освітній проект Реанімаційного Пакету Реформ та Центру демократії та верховенства права тощо. Важливі зміни у переході на електронне урядування нашої країни відбулися і в освітній галузі. Тепер, окрім електронної подачі документів при вступі у заклади вищої освіти, українці мають змогу отримати відповідну вищу освіту. Наприклад, факультет соціології і права КПІ ім. Ігоря Сікорського запровадив у межах спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацію «Електронне урядування».

В рік початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, тобто з 2022 року, усвідомлюючи потребу органів влади та органів місцевого самоврядування у підготовці публічних службовців нової генерації в НТУ «Дніпровська політехніка» на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування розпочато набір слухачів у межах спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Цифрове врядування» (магістерський рівень). Програма покликана забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців з управління цифровим розвитком суспільства, цифровізації управлінських та адміністративних процесів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування (органах публічної влади), інститутах громадянського суспільства, на підприємствах, в установах і організаціях різних форм власності, міжнародних організаціях та їх представництвах в Україні. Такий підхід відповідає

стратегічним пріоритетам розвитку НТУ «Дніпровська політехніка», а також демонструє поєднання освіти, науки та інновацій, забезпечує на регіональному рівні інтеграцію університету до міжнародного науково-освітнього простору та міжвідомчу співпрацю освітніх установ, наукової громадськості з органами влади [24].

В Україні стрімко розвивається електронне урядування. Особливо останнім часом активізувалася робота над створенням системи електронної взаємодії за активної участі Державного агентства з питань електронного урядування в Україні, а з 2019 року – за участю Міністерства цифрової трансформації України як головної інституції в організаційній сфері за напрямком цифровізації публічноуправлінської діяльності.

На завершення цього підрозділу, ще раз слід акцентувати про головне. Електронне урядування – форма 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. Система е-урядування сприяє економії бюджетних коштів на адміністрування, підвищує його якість, позбавляє державних службовців рутинної роботи, забезпечує громадянам прозорий, відкритий доступ до публічної інформації, а також активну участь у політичних процесах, робить владу підконтрольною громадськості, підвищує рівень демократизації населення, деперсоніфікує взаємовідносини громадян, представників бізнесу з державними посадовцями, створює умови для розвитку бізнесу, зростання економіки, зменшує корупцію в органах влади, усуває бюрократизацію, тощо.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕХАНІЗМІВ СУЧАСНОЇ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

2.1. Сучасний стан міжсекторальної взаємодії органів влади, громади та бізнесу

Показники глибокої діджиталізації громадського життя, “цифровий стрибок” та перехід до вищого технологічного рівня розвитку макросистеми (наприклад, країни) можна оцінювати за наступними критеріями:

– наявність усіх необхідних умов для розробки та впровадження як цифрових, так і інформаційних та комунікаційних технологій, кваліфікованого персоналу;

– доступ до відповідного обладнання, технологій, зацікавленість громадян та бізнесу у використанні технологій (додатковим показником тут є поступове відновлення внутрішнього попиту на технології, ринкові «історії успіху» в різних сферах життя та економіки, наявність місцевих офісів виробників технологій та дистрибуції високотехнологічного обладнання);

– достатній рівень системної інтеграції технологічних продуктів і послуг: від проектування до впровадження різних технологій, програмного та апаратного забезпечення;

– культура творчості та здатність генерувати ідеї.

Про це свідчить позиція країни в Рейтингу глобального індексу інновацій. Україна в ньому посідає 47 місце. Рейтинг глобального індексу цифрових інновацій містить в переліку ТОП-10 країн має таке ранжування [25]:

1. Швейцарія – 67.2
2. Швеція – 63.7
3. Сполучені Штати Америки – 61.7
4. Нідерланди – 61.4

5. Великобританія – 61.3
6. Фінляндія – 59.8
7. Данія – 58.4
8. Сінгапур – 58.4
9. Німеччина – 58.2
10. Ізраїль – 57.4.

Нажаль, наша держава у цьому світовому рейтингу входить лише до групи країн у п'ятій десятці.

Задля того, щоб досягнути кращих показників, необхідно вже зараз стимулювати розвиток внутрішніх ринків цифрових технологій, а також формувати певну візію, або стратегічне бачення щодо трансформації економіки, шляхом переходу від традиційного типу до більш ефективного цифрового.

Беручи до уваги людський фактор, треба розробити план і намітити послідовні кроки, щоб діджиталізація охопила реальний сектор економіки, адже саме завдяки цьому громадяни зможуть досягнути необхідний рівень «цифрової обізнаності».

Іншим аспектом розвитку цифрової інфраструктури, пов'язаним із рівністю цифрових прав громадян, є те, що цифровізація, як інструмент державного управління, а значить і державних гарантій рівності прав громадян, покликана забезпечити рівними можливостями без будь-яких технічних, організаційних та фінансових обмежень чи труднощів, незалежно від їхнього місцеперебування [26].

Створення підґрунтя цифрової економіки вимагає від держави розвитку цифрової інфраструктури, прикладом якої можуть бути широкопasmова інфраструктура нерухомої телекомунікації та інфраструктура мобільного зв'язку, цифрова телевізійна інфраструктура та технологічна інфраструктури для проектів IoT, обчислювальної техніки, віртуалізації та зберігання даних (хмарні середовища), інфраструктура кібербезпеки, тощо.

Не менш важливою в даному контексті є і так звана м'яка (soft) цифрова інфраструктура, зокрема, ідентифікаційна інфраструктура, інфраструктура відкритих даних, технологія blockchain, інфраструктура електронних платежів та транзакцій, інфраструктура електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів господарювання, інфраструктура державних служб (електронний уряд), побутова інфраструктура (медицина, освіта, громадська безпека, транспорт тощо).

Одним із пріоритетних питань порядку денного демократичної держави має бути подолання цифрової нерівності. Це, насамперед, стосується сільської місцевості, для якої широкосмуговий доступ до Інтернету є засобом подолання цифрової розриву між селом та містом. Адже інформаційний розкол, як його ще називають, не в останню чергу спричиняється до міграції сільських мешканців до міст, яка може бути значно зменшеною, за умови залучення села до цифрових технологій, наявність котрих традиційно вважається перевагою міста.

Нова якість освіти, сучасні медичні послуги, електронна торгівля – це лише деякі із нових можливостей, які Інтернет відкриває перед мешканцями сільської місцевості, підвищуючи добробут населення і водночас стимулюючи економічний та соціальний розвиток сільських громад. Діджиталізація землеробства передбачає використання геоінформаційних систем, бортових комп'ютерів та смарт-устаткування. Завдяки цифровим технологіям, будуть оптимізовані процеси управління та виконання, запроваджено диференційований підхід до обробки земельних угідь та агро меліорації, а також захисту рослин. Все це водночас сприятиме розвитку сільського господарства та підвищенню рівня зайнятості населення, створенню нових робочих місць в районах, віддалених від центрів економічного життя, а в подальшому й соціально-економічному відродженню сільських територій.

Впровадження цифрових технологій дедалі прискорюється, що вимагає від споживачів певної компетенції. Особливо важливим це стає в контексті

створення людського капіталу, що становить рушій цифрової економіки. Під ним ми розуміємо знання, вміння, навички, досвід, вроджені здібності та таланти, а також інтелект людини як такий. Оволодіння певними знаннями та практичними навичками у найрізноманітніших галузях від вивчення іноземної мови до опанування певної професії стає простішим і водночас більш плідним, завдяки цифровим технологіям. З іншого боку, їхнє застосування дедалі частіше вимагається від працівників, а кількість робочих місць, що передбачають певну цифрову обізнаність стрімко зростає [27].

Тенденції діджиталізації та супутні потреби ринку праці створюють реальну необхідність перегляду та доповнення державного класифікатора професій. Першочерговим завданням є створення та внесення до нього списку цифрових професій, після чого мають бути розроблені відповідні навчальні програми. Таким чином, досягнення цифрової компетентності та здобуття пов'язаної з цим професії стає доступним не лише мешканцям міст, а й сіл. А за умови винайдення прийнятної моделі партнерства державних та приватних освітніх закладів із провайдерами неформальної освіти, що пропонують навчальний курс з цифрової грамотності, та сприяння їхньому регіональному розвитку, ця галузь може стати привабливою для більшого числа інвесторів.

Наявність цифрових технологій не створює автоматично тотожний попит на них та практику повсюдного застосування. Ось чому виникає нагальна необхідність вивчення когерентних питань поінформованості потенційних користувачів, цінової доступності, цифрової обізнаності, релевантного контенту та довіри до цифрових технологій з боку органів влади, громадськості і та представників бізнесу.

Відтак завданням державного сектору економіки є не лише виявлення й усвідомлення відповідних проблем, але також формування підвищеного попиту, оскільки саме суб'єкти державного управління, як правило, стають постачальниками та бенефіціарами цифрових послуг. В цьому може допомогти сприяння ініціативам висвітлення потенційним клієнтам переваг цифрових

сервісів, а також запровадження підходів, зосереджених насамперед на інтересах клієнтів та їхніх реальних потребах. Адже, як показує практика, користувачів цікавлять не самі цифрові технології чи засоби надання відповідних послуг, а якість та доступність, наприклад, зв'язку у віддалених та малонаселених регіонах.

В умовах цифрової економіки відкриваються нові шляхи вирішення проблеми зайнятості, адже робоче місце вже не є тотожним нерухомому фізичному об'єкту. З точки зору роботодавця, безумовною перевагою цифрового робочого місця є те, що зменшуються витрати на обладнання та офісні приміщення. Воно може бути віртуальним та мобільним, що дозволяє персоналу не знаходитись протягом усього робочого дня на тому чи іншому визначеному робочому місці, а працювати дистанційно вдома чи у подорожі, у будь-якій географічній точці, де є доступ до Інтернету. Цифрове робоче місце нерідко зумовлює гнучкий графік роботи, що приваблює дедалі більше працівників. Такі умови праці, за яких можна самостійно обирати технологію виконання завдання, а співпраця та взаємодопомога стає бажаною, позитивно впливають і на продуктивність роботи працівників державної служби, водночас вирішуючи завдання розвитку децентралізованих та рухомих екосистем. Економічний підйом та досягнення високого рівня конкурентоспроможності безпосередньо залежать від діджиталізації реального сектору економіки. Адже вона зумовлює не лише загальний економічний ріст, але й розвиток самої цифрової індустрії, зокрема, як виробника та постачальника технологій, які, в свою чергу, повинні стати доступними в усіх аспектах. Йдеться насамперед про технологічний та організаційний аспект, але не менш важливим є фінансова та економічна площина, де вирішальним фактором буде створення відповідних інструментів, за допомоги яких відбуватиметься діджиталізація бізнесу, що призведе до зміни традиційних підходів щодо організації процесу виробництва та підприємницької діяльності, появи нових товарів та послуг тощо.

Маючи на меті довгострокові кардинальні трансформації у малому та середньому бізнесі, а також на підприємствах, треба починати зі створення необхідні передумови, включаючи фіскальну мотивацію та інформаційний маркетинг.

Серед пріоритетних галузей діджиталізації важливе місце займає сфера медицини. На прикладі цієї галузі ми розглянемо механізм взаємодії органів публічної влади з широкими колами громадськості. Відомо, що карантин, запроваджений для запобігання поширенню коронавірусу COVID-19, суттєво прискорив розвиток надання медичних послуг на відстані. Пандемія значно прискорила у медичній сфері перехід від паперового документообігу в електронний формат, створення Центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я (eHealth) і локальних електронних реєстрів пацієнтів медичних закладів. На цій основі електронна історія хвороби пацієнта потрапляє в загальну базу, уможливаючи інформаційну багаторівневу інтеграцію різних операторів сфери медицини із дотриманням вимог щодо конфіденційності та безпеки зберігання інформації. Так поступово створюється цифрова медична платформа, котра відповідатиме всім необхідним критеріям і оптимізує процес надання та отримання медичних та інших суміжних послуг.

Варто зазначити, що першим кроком діджиталізації в галузі охорони здоров'я було запровадження використання Інтернету речей, а саме датчиків моніторингу стану здоров'я людини. Окрім забезпечення взаємодії між пацієнтами, медичними працівниками та установами, що використовують інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, цифрова медицина розвивається і в напрямку створення системи телемедицини [28]. Дедалі більше лікарень приєднуються до телемедичних мереж. Наприклад, така українська мережа як Medinet вирізняється, зокрема, вичерпною аналітичною звітністю, що дозволяє лікарям обмінюватися досвідом та інформацією про ефективність нових препаратів, уточнювати протоколи лікування, обговорювати приклади

організації роботи лікарень, а відтак проводити он-лайн навчання медичних працівників.

Переваги телемедичної платформи більш за все позначаються на якості та оперативності надання медичних послуг в області, адже вони надає доступ до єдиного обласного телемедичного центра і уможлиблює приєднання до телемедичного простору України, при цьому автоматизується процес підготовки і надання екстреної виїзної медичної допомоги, а матеріальні витрати на діагностику та терапію пацієнтів скорочуються.

Якщо на початку пандемії телемедицина в нашій країні була не дуже затребуваною додатковою послугою, а основна частина телемедичних консультацій проходила між сімейними лікарями та вузькими спеціалістами, то після спалаху захворюваності розробники запропонували он-лайн консультації у форматі «пацієнт-лікар». За допомоги медичної інформаційної системи «Поліклініка без черг», пацієнт може записатися та потрапити на «он-лайн прийом» в аудіо- чи відео-форматі. Іншим напрямком діджиталізації медичних послуг стало створення відповідних мобільних додатків, які допомагають користувачам також отримувати направлення на діагностики чи аналізи, планувати і стежити за графіком прийому ліків або замовляти доставку медикаментів.

Все це, безумовно, свідчить про підвищення ефективності, функціональності та оперативності роботи системи охорони здоров'я, внаслідок її діджиталізації.

Розвиток цифрової економіки змінює інфраструктурне забезпечення і галузі туризму, адже багаторазово зростає значущість інформаційної складової, стають доступними високотехнологічні системи обробки великих масивів даних. Активно розвиваються мобільні технології та багатофункціональні додатки для подорожуючих, що полегшують купівлю квитків, бронювання готелів, навігацію на місцевості, надання довідкової інформації щодо туристичних принад та маршрутів, рейтингів ресторанів, пропозицій щодо

розміщення, тощо. Діджиталізація сприятиме виникненню нових форм підприємств туристичної індустрії, мережевих компаній, що не будуть просторово прив'язаними до однієї локації. Істотні зміни чекають і на кадрову інфраструктуру, адже інформаційнокомунікаційні компетенції стануть абсолютно необхідними. Поступово постає єдиний інформаційний простір у сфері світового туризму, а сама туристична діяльність дедалі більше технологізується: на туристичних об'єктах встановлюються веб-камери, впроваджуються теги RFID та QR-коди, створюються програми лояльності, туристичні електронні картки, електронні квитки для відвідувачів туристичних об'єктів.

До найновіших цифрових технологій, що стали підґрунтям цифровізації всієї галузі, належать технології великих масивів даних (Big Data), blockchain, штучний інтелект, Інтернет речей, мобільні пристрої та багато іншого. Прикладом, застосування технології штучного інтелекту є надання доступу в номер, за допомоги сканування сітківки ока чи відбитків пальців, що є зручним для клієнтів та підвищує безпеку перебування в готелі.

Активно розвивається персоналізація обслуговування, що полягає в обробці бази даних клієнта щодо вподобань і попереднього досвіду подорожей з метою моделювання певного віртуального образу туриста, розпізнання штучним інтелектом його потреб та налагодження дистанційного консалтингового обслуговування за допомоги чат-ботів.

Технологія blockchain вже зараз дозволяє контролювати переміщення багажу, зокрема під час авіаперельотів, ідентифікувати пасажирів за відбитками пальців, обирати та безготівково сплачувати за різноманітні послуги без посередників та комісійних зборів.

Окремо зазначимо, що, на відміну від медичної сфери, туризм потерпає від глобального падіння попиту, через загрозу пандемії COVID-19. Проте новий поштовх отримала розробка віртуальних турів, 3D-моделювання, діджиталізація музеїв (електронні багатомовні каталоги, віртуальна та

доповнена реальність). Цікаво, що за допомоги цифрових технологій, в умовах карантину, туристи, яких дослідження Amadeus Travel Tribes 2030 залічує до типу Social Capital Seekers, стають окремими провайдерами аматорських «онлайн турів». Йдеться про туристів, яких діджиталізація перетворює на накопичувачів соціального капіталу, адже, оскільки їх приваблює суспільне визнання, вони розробляють маршрути подорожей, враховуючи свою майбутню онлайн-аудиторію, й активно розповсюджують свої фото та відеоматеріали в соціальних мережах, а відтак виходять на світовий простір туристичної індустрії.

Внаслідок імплементації цифрових технологій у суспільно-політичного життя громадян, виникла нова форма народовладдя – електронна демократія [29], яка покликана, шляхом запровадження електронних деліберативних механізмів урядування, доповнювати і вдосконалювати систему представницької демократії. Проте на практиці, оптимізація процесів державного управління за допомоги цифровізації суспільного життя вимагає ретельного дослідження впливу електронної демократії на реалізацію прав людини. Одним випадком її застосування є електронне голосування, що спрощує доступ до процедури, дає можливість голосувати дистанційно та оптимізує процес отримання результатів голосування [30]. Проте за умов цифрового розриву, віртуальна участь виборців може призвести до значущого волевиявлення тієї меншості, котрій цифрові технології є доступнішими.

Тут виникає питання не лише організаційного та технічного забезпечення, але й психологічної підготовки громадян до здійснення народовладдя в електронній формі. Часто наголошується на тому, що електронне голосування дозволяє дієво перешкоджати підкупу чи іншим електоральним махінаціям. Ця думка, нажаль, не є безперечною, а зниження особистої участі та живого спілкування електорату з питань передвиборчого порядку денного є цілком очевидним. В пошуках засобів забезпечення

прозорого електронного голосування та запобігання фальсифікаціям залишається пріоритетним ретельне вивчення blockchain-технологій.

До методів та інструментів електронної взаємодії громадян та органів влади належать також:

- електронний парламент;
- електронне правосуддя;
- е-посередництво (досудове врегулювання суперечок або медіація);
- е-референдум;
- е-консультації;
- електронні петиції;
- електронні політичні кампанії та опитування.

Проте принципи застосування технології великих баз даних суперечать законодавчим принципам щодо захисту персональних даних та іншої закритої інформації. Ця проблема також вимагає подальшого вивчення з метою розробки заходів запобігання витоку даних такого типу. Цифровізація стала однією з нових характеристик доби антропоцену, фундаментальною ознакою якої є домінуючий вплив людини на клімат та довкілля.

Проте й досі залишається відкритим питання, чи допоможуть нам цифрові інновації налагодити стосунки між людством та планетою, взяти на себе спільну відповідальність за стабільність екосистеми Землі й досягти домовленостей з питань клімату, океану, глобального землекористування, тощо. Адже швидкий науково-технічний прогрес, властивий антропоцену, за останні двісті років призвів до безпрецедентних негативних наслідків: виснаження невідновлювальних ресурсів, зменшення біорізноманіття, забруднення довкілля, зміни клімату, тощо в планетарному масштабі. Проте діджиталізація має потенціал рушія, котрий скерує поступ в напрямку стійкого розвитку. Так, наприклад, управління природними ресурсами може бути оптимізовано за допомоги відповідних електронних реєстрів, а незалежний моніторинг та оцінка природних екосистем та атмосфери може здійснюватися

державною цифровою системою. Наразі пропонується розробити державну аналітичну систему, інтегровану в Європейську спільну онлайн-систему екологічної інфраструктури [31]. Вона здійснюватиме аналіз тенденцій забруднення довкілля, зміни біорізноманіття, погодних умови та розвитку унікальних екосистем, а також пропонуватиме спільні заходи щодо запобігання негативним змінам. Оптимізувати нагляд за використанням природних ресурсів та протидію незаконному браконьєрству, лісозаготівлі чи несанкціонованому утворенню сміттєзвалищ планується шляхом створення спеціального мобільного додатку, що дозволяє, в разі необхідності, повідомити про порушення правоохоронні органи.

Проекти діджиталізації міста на базі концепції розумного міста вимагають розробки програми цифрової трансформації міст, насамперед, на державному рівні, а також створення окремої цифрової платформи, що містить каталог технічних рішень для реалізації цього проекту. В її основу буде покладено розробку європейської платформи розумного міста [32] та міжнародні стандарти управління розумним містом (ISO-37120, ISO-37101) [33; 34].

Проте цілеспрямоване узгодження діджиталізації та програми Цілі сталого розвитку-2030 [35] та стабільного майбутнього можна досягти лише, якщо привести у відповідність інноваційні проекти та моделі, створюючи сталі перспективи цифровізації науково-дослідницької сфери; мобілізувати розробку та запровадження цифрових інновацій на підтримку сталого розвитку, наприклад, за допомоги регуляції ціноутворення на вугілля та екологічних податків; візуалізувати та розробити дорожні карти трансформації, які включають чіткі цілі та етапи для енергетичної, транспортної галузей, систем землекористування, міст та промислового сектору.

Не менш важливим є розробити на державному рівні у співпраці з наукового-дослідними співтовариствами спільні проекти досліджень та навчальні програми, за допомоги яких покращиться спроможність управління

процесами діджиталізації з урахуванням завдань сталого розвитку [35]. Адже поки що управлінські регуляторні рішення, як правило, приймаються постфактум, а не керують тими з процесів цифровізації, що суперечать принципам сталого розвитку.

В «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018- 2020 роки», схваленої розпорядженням Кабінет Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р, сформульовані основні принципи цифровізації [23]. Першим з них є принцип рівності доступу до цифрової інформації та послуг, підґрунтям якого є цифрове право, тобто вільний доступ до Інтернету, визнане ООН у 2011 році фундаментальним [36].

Принцип багатопланової оптимізації розкриває цілеспрямованість діджиталізації на створення переваг в різних сферах життя та діяльності.

Наступним принципом визначається мета цифровізації та механізм економічного зростання внаслідок запровадження цифрових технологій.

Далі йде принцип сприяння розвитку інформаційного суспільства та мас-медіа, а також принцип багаторівневого міжнародного співробітництва.

Принцип стандартизації розглядається як один з визначальних факторів успішності діджиталізації. А сама цифровізація, згідно наступного принципу, має стати безпечною та гідною довіри, завдяки забезпеченню захисту персональних даних, недоторканості особистого життя та прав користувачів, інформаційній та кібербезпеці.

Останнім принципом цифровізації є регуляторний. Він передбачає фокусне та комплексне державне управління, завданнями якого є «корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки

цифрового підприємництва та цифрової економіки» (Урядовий кур'єр від 11.05.2018 – № 88).

Реалізація цих проектів є основою для посилення конкурентоспроможності держави. Однак масштабна діджиталізація, яка не контролюється на регуляторному рівні, як і дефіцит вітчизняного програмного забезпечення, обладнання та розробок можуть підірвати національну безпеку. Найбільш небезпечні міжнародні та політичні загрози інформаційній безпеці держави тривалий час розглядаються в рамках проблеми інформаційної війни. Тому проекти діджиталізації обов'язково повинні розглядатися в контексті забезпечення інформаційної безпеки на різних рівнях суспільного життя.

2.2. Діджиталізація як інструмент реалізації міжсекторальної взаємодії в умовах пандемії та війни

Навколо діджиталізації, як і будь-якої іншої новації, утворилася ціла низка понять і термінів, які наразі проходять, так би мовити, період апробації, а відтак подеколи розуміється цілком по-різному, що призводить до їхньої неоднозначності, плутанини та дискусій щодо їхнього сенсу. Основним джерелом непорозуміння є спільна сфера походження та вжитку термінів «оцифрування» та «діджиталізації», а також схожість англійських відповідників від яких вони походять – digitization та digitalization, – значення яких не збігається й у вихідній мові. Найчастіше під оцифруванням розуміють процес збору або фіксації аналогової інформації з метою її цифрового кодування задля подальшого розпізнавання, обробки, зберігання комп'ютером, а також передавання користувачам [36]. У сфері бізнесу оцифрування має сенс відповідного підходу до інформації, але також вживається на означення процесів впорядкування, в основу котрих лягає паперова робота. При цьому, в даному випадку, навіть вислів «паперова робота» вживається здебільшого у

переносному сенсі. Отже, слід чітко розрізняти інформацію, що є об'єктом оцифрування, та відповідний процес [36].

В свою чергу, оцифруванням процесів – є застосування датчиків, або сенсорів, та пристроїв відтворення (рендерингу) для (часткового) перевodu фізичного виробничого процесу в цифрову інформацію (та навпаки). Вживаючи вислови «діджиталізація» або «цифрова трансформація» маються на увазі зміни, пов'язані із імплементацією цифрових технологій (обладнанням фізичних об'єктів електронно-цифровими датчиками, пристроями, системами та забезпеченням електронно-комунікаційного обміну між ними), що стосуються будь-якої сфери життєдіяльності, мають на меті її модернізацію та оптимізацію та утворюють кіберфізичний простір. Термін «діджиталізація» також прийнято застосовувати на означення здатності перетворювати наявні товари чи послуги у цифрові відповідники, що мають певні переваги над фізичним виробом [37].

Під цифровим товаром розуміється послідовність бітів (цифрова інформація), що має всі основні ознаки товару: споживну вартість і корисність, а також економічну цінність.

Доречно акцентувати, що термін «діджиталізація» наразі функціонує в українській мові водночас із синонімічним терміном-перекладом «цифровізація». Деякі експерти вважають, що діджиталізація має більший спектр значень, ніж цифровізація, що пов'язано з європейською та американською тенденцією всебічного вивчення наслідків переходу з аналогового на цифровий тип кодування. В таких дослідженнях цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний, а й як суспільний, культурний та антропологічний процес. Відтак, на відміну від терміну «цифровізація», що співпадає за значенням із «діджиталізацією» за умовною схемою цифровий код + інтеграція, останній має і друге значення, за умовною схемою цифровий код + гібридизація. Прикладом для вжитку цього поняття в першому значенні може бути створення в Україні Центральної бази даних

електронної системи охорони здоров'я (eHealth) [38], локальних електронних реєстрів пацієнтів медичних закладів та запровадження електронних медичних карток, що дозволяє медичному працівнику, за необхідності, на місці отримати миттєвий доступ до історії хвороб пацієнта, а також до інформації про обстеження і щеплення, тощо.

Діджиталізація в своєму другому сенсі описує процеси взаємопроникнення віртуального та фізичного світу, впровадження комп'ютерних програм у повсякденні практики, вплив інформаційних технологій на патерни поведінки. Адже, саме завдяки діджиталізації, змінилися наші звички, способи використання публічного простору, спілкування та навіть прийняття рішень. Так, наприклад, QR-коди перетворюють на кібер-простір наші міста, прикрашаючи зовнішню рекламу, дозволяючи дізнатися про необхідний маршрут або сплатити за проїзд.

Процес гібридизації як поєднання різних фундаментальних характеристик яскраво виявляється в масмедіа, де виникають гібридні медіа-системи, гібридні професії (наприклад, журналістика, що має ознаки піару), гібридні стилі та жанри. Так завдання водночас і розважати, і повідомляти новини спричинило появу стилю інфотеймент (infotainment - від англ. information «інформація» та entertainment «розвага»). Інформаційні програми в такому стилі мають меншу частку політичної інформації, у порівнянні з новинами культури чи висвітленням суспільних проблем, в репортажах підкреслюються деталі, здатні зацікавити глядачів або слухачів, а їхня увага фокусується на окремих особистостях, а не подіях.

Крім того, процес цифрового перетворення суспільних відносин в сучасному світі має свій вплив: він привносить певні організаційні зміни та впроваджує трансформаційне лідерство [39].

Слід чітко розмежовувати поняття оцифрування та діджиталізації, оскільки те, як вони діють і яку користь приносять, суттєво відрізняється. В залежності від цілі, яку ми прагнемо досягнути, ми будемо вдаватися чи до того,

чи до іншого з процесів. Усій широкій громадськості потрібне правильне розуміння цих двох процесів, проте найбільшою мірою це стосується тих, хто особисто збирається брати участь у трансформації, що передбачає нововведення із цифрової сфери. Щоб глибше зрозуміти сенс діджиталізації, розглянемо, як вона виявляє себе на практиці в різних аспектах життя і діяльності людей, до яких тенденцій вона спричиняється та до яких наслідків призводить реалізація відповідних проектів.

Поняття «цифрові технології» та «цифрова економіка» виникли після технологічних змін ХХІ століття, внаслідок об'єднання телекомунікацій з інформаційними та комунікаційними технологіями, а також запровадження інновацій. В цей час, завдяки цифровим технологіям, кардинально змінюються відносини між економічними суб'єктами в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, мас-медіа, будівництво та транспорт, роздрібна та оптова торгівля, банківська справа, а також у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку.

Багатозадачність та багаторівневість державних інститутів розвитку та відносин, з якими часто пов'язані цифрові технології, спричиняє експоненціальне збільшення потоків даних, висвітлюючи проблему формування цифрової економіки [40].

Поточні процеси дають можливість поставити завдання побудови економіки нового зразка. Вона характеризуватиметься тим, що утворення, переробка, зберігання, передача та користування невпинно зростаючим обсягом даних буде стимулювати та пришвидшувати запровадження інновацій як у господарській діяльності, так і в суспільному житті.

На сучасному етапі розробки та запровадження вже стають відчутними певні переваги та недоліки діджиталізації. Спроби дати їм належну оцінку, попри все, вказують на те, що ефективність управління державою та її економікою напряду залежить від ступеню впровадження новітніх розробок у сфері інформатики, радіоелектроніки та телекомунікацій. Діджиталізація

сприяє зменшенню бідності та подоланню цифрового розриву між усіма верствами населення, водночас створює нові види соціальних ліфтів.

Отже, завдяки діджиталізації, вже змінилося не лише економічне, але й суспільне бачення світу. Надійшла цифрова доба, яка характеризується безперервними потоками даних, в яких містяться відомості, знання, ідеї та інновації. Розвинені країни вже здійснили індустріалізацію й успішно працюють над діджиталізацією своїх економічних систем. Стрімкий розвиток інноваційних технологій насамперед пов'язаний з переважним застосуванням штучного інтелекту, цифрових платформ і запровадженням автоматизації. Будучи синонімом поступу, діджиталізація традиційно вважається позитивною характеристикою розвитку суспільства. Проте вона так щільно пронизує всі сфери суспільного життя [41].

Оскільки країни ЄС вважали діджиталізацію головним рушієм конкурентоспроможності, економічного розвитку та зростання зайнятості, відповідні перетворення входять до складу низки ініціатив ЄС, зокрема таких як:

- «Промислова політика в епоху глобалізації», «Цифрова програма для Європи», «Інноваційний Союз» [42];
- «План заходів щодо підприємництва 2020» [43];
- «Акт про малий бізнес для Європи» (2008) [31];
- «Адаптація політики електронного бізнесу в умовах, що змінюються: уроки ініціативи Go Digital та майбутні виклики» (2003) [44].

Варто підкреслити, що діджиталізація різних галузей відбувається нерівномірно. Прикладом сфери, де вона відзначилася безпрецедентною швидкістю впровадження, є банківська справа. Докорінні зміни в системі обробки інформації, кваліфікаційних вимогах та фінансових послугах є лише деякими наслідками справжнього перевороту в цій сфері, що відбувся внаслідок її цифровізації [26]. Стару модель банківської системи заступає нова, котра дозволяє зменшити витрати, а zarazом підвищити ефективність та

привабливість фінансових послуг. Але водночас діджиталізація банківської справи зумовлює накопичення нематеріального капіталу, який ринкам не вдається правильно оцінити, що призводить до появи «бульбашок», а також значних проблем, пов'язаних із конфіденційністю, регулюванням, контролем, наглядом та неспроможністю забезпечити однакові умови для всіх учасників банківського ринку.

Діджиталізація позначилася і на соціокультурній сфері. Для музичної індустрії існує два сценарії розвитку в епоху цифрових технологій [28]: шляхом отримання прибутку від продажу контенту, що вимагає прямого або непрямого захисту музичних файлів, або шляхом (майже) безкоштовного розповсюдження контенту та продажу супутніх товарів чи послуг.

Сьогодні передача та засвоєння знань, формування умінь та навичок значною мірою відбувається через комп'ютер та мережу, тобто навчальний матеріал подається цілком інакше, ніж раніш, методи, форми та засоби формування знань, умінь та навичок кардинально змінилися. Відтак діджиталізація призводить до зростання попиту на здобуття освіти незалежно від віку. Система управління освітою розглядається як один з найкорисніших інструментів діджиталізації [45].

Отже, узагальнюючи результати сказаного вище, можна зробити висновок про те, що діджиталізація впливає на всі без винятку сфери економічного та суспільного життя. «Клаптиковий» підхід, за відсутності планомірності у запровадженні цифрових технологій, не призведе до істотних позитивних зрушень в економіці та суспільстві.

Як бачимо, виникає нагальна потреба у всебічному вивченні всіх умов та процесів трансформації, з урахуванням місцевих особливостей, а це, в свою чергу, вимагає систематизації, узагальнення та розвитку наукових поглядів щодо діджиталізації, насамперед, національної економіки та системи публічного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УКРАЇНІ

3.1. Реалізація міжсекторальної взаємодії: досвід зарубіжних країн

У попередньому розділі роботи ми розглянули основні інструменти та підходи діджиталізації, які забезпечують ефективну взаємодію між органами влади, представниками сектору громадянського суспільства та приватного бізнесу. Однак, зважаючи на те, що рейтинг української держави у світових процесах діджиталізації суспільно-владної взаємодії знаходиться далеко за межами бажаних рейтингових позицій, видається доцільним, перш за все, більш ґрунтовно дослідити передовий досвід зарубіжних країн з цього питання.

Досвід Франції.

У Франції були створені інноваційні Центри публічних служб, у яких зосереджені послуги, що належать до компетенції різних установ, зокрема, органів місцевого самоврядування та приватних організацій, що працюють за державним замовленням, державних агентств, соціальних органів [46]. Їх спільні риси такі:

- постійне підвищення якості послуг, що надаються;
- концентрація більшості затребуваних послуг в одному місці;
- вибір місця розташування центрів послуг на основі доступності та зручності для відвідувачів;
- формування графіка роботи центрів, який був би зручним для відвідувачів; створення зручних умов для громадян, які перебувають в універсамі послуг;
- забезпечення спеціальних умов для осіб із обмеженими фізичними можливостями; формування систем е-урядування для отримання великої кількості послуг у онлайн-режимі.

Загальнодержавний портал надання послуг протягом місяця відвідує понад чотири мільйони користувачів [47].

Досвід Німеччини.

Найважливіша ознака сфери адміністративних послуг Німеччини полягає в існуванні кодифікованого акта, який регулює роботу публічних органів, зокрема й тих, які надають дані послуги.

Перед створенням офісів для громадян (Універсамів Послуг – скорочено УП) у Німеччині доволі активно і ґрунтовно досліджувався досвід Нідерландів. Структура та організація універсамів послуг у Німеччині передбачає:

- організацію великого офісного приміщення з місцями обслуговування замовників (зокрема, для конфіденційних розмов);

- створення фронт-офісу (зони обслуговування замовників) та бек-офісу (зони для роботи співробітників УП), де опрацьовуються документи, розподіляється пошта, працює телефонна служба;

- широку компетенцію працівників, яка полягає у тому, що усі послуги повинні опрацьовуватися в УП всіма співробітниками (принцип загальних повноважень або універсализму);

- УП у порівняно великих містах (понад 30 000 жителів) мають біля входу інфотеки, де замовники отримують інформацію та вирішують дрібні питання (отримують бланки заяв, забирають готові посвідчення особи). Така організаційна форма сприяє скороченню часу прийому та регулює потоки відвідувачів);

- якщо деякі місця обслуговування відвідуються споживачами частіше, то рекомендується періодично (щотижня) практикувати зміну робочих місць між співробітниками (принцип ротації), що сприяє збалансованому розподілу навантаження та урізноманітненню сфер діяльності працівників;

- починаючи з певного розміру міста (понад 40 000 жителів), черга регулюється різними системами організації прийому (системою талонів з номерами).

Необхідність впорядкування черги, крім іншого, зумовлюється відсутністю у споживачів можливості бачити усі місця обслуговування, а також організацію позмінної роботи через подовжені години прийому з тією метою, щоб у години-пік була забезпечена достатня чисельність персоналу.

Отже, працівники бюро для громадян працюють не відповідно до загального режиму роботи в органах місцевого самоврядування, адже їм надається можливість колективно вирішувати питання режиму роботи (складати робочий графік) [48]. Сьогодні таких офісів лише у Берліні є 46. Вони вважаються своєю візитівкою адміністрації (віддзеркалюють її репутацію серед населення) та передбачають трансформацію владних органів на установи з надання послуг на базі єдиного офісу для населення, де люди мають змогу отримати послуги швидко після першого ж візиту. Варто зазначити, що сьогодні громадяни Німеччини можуть отримати понад 170 видів онлайн-послуг.

Проте, незважаючи на доволі тривалий період, потягом якого було прийнято чимало ініціатив, стратегій та законів, що сприяють електронному уряду та цифровізації, прогрес електронного уряду є помірним, адже Німеччина явно відстає від багатьох інших країн ЄС.

У більшості порівнянь Німеччина має середній рейтинг. Відсутність прогресу щодо цифровізації електронного урядування також широко розглядається політиками та державним управлінням. Навіть Національна рада регуляторів дійшла висновку, що в Німеччині електронне урядування у сфері надання адміністративних послуг де-факто не існує (Nationaler Normenkontrollrat, 2016). Ключовими причинами повільного прогресу є відсутність ефективного управління та фінансування федерального устрою. На даний момент більшість штатів та органів місцевого самоврядування мають власні ІТ-структури з обмеженою координацією та співпрацею між ними.

Досвід Нідерландів.

На думку чималої кількості як іноземних, так і вітчизняних науковців, нідерландська система офісів для громадян (універсамів послуг) є найкращою серед інших європейських країн.

До її складу входить модель, яка складається з двох рівнів. Так, до першого рівня входить центральний офіс для громадян міста. До другого рівня входять універсами послуг у районах міста. Певні види адміністративних послуг громадяни Нідерландів можуть отримати тільки в центральному офісі, а деякі – у районах міста.

Це залежить від їх складності та частоти їх затребуваності. Подібна модель дає можливість забезпечити високий рівень ефективності роботи системи надання адміністративних послуг шляхом розподілу виробничих засобів та їх наближеності до споживачів залежно від необхідності. На нашу думку, саме нідерландська система офісів для громадян (універсамів послуг) є доволі актуальною в умовах сьогодення в Україні та практично набуває впровадження у вигляді розбудови ЦНАПів у містах на регіональному та районному рівнях.

Досвід Бельгії.

У Бельгії усю потрібну документацію громадяни мають можливість подати дистанційно через комп'ютер. Для цього вони повинні мати персональну карту, за допомогою якої можна певні персональні дані не заносити до визначених форм, а завантажити із загальної бази. Так, громадяни Бельгії мають можливість дистанційно отримати довідку про місце проживання, довідку про склад сім'ї, карту місцевого жителя, поліцейські витяги, паркувальні талони, свідоцтво про народження, шлюб, розлучення тощо [47].

Досвід Польщі.

У Польщі створення єдиних офісів, які надають адміністративні послуги, розпочалося у кінці 90-х років разом із адміністративно-територіальним

реформуванням, яке було спрямоване на перерозподіл функцій, пов'язаних із надання адміністративних послуг, між територіальними громадами. Воно призвело до передачі близько 63% підрозділів державного сектору муніципальному сектору, підпорядкованому новоствореним підрозділам місцевого самоврядування. Функція державного управління була змінена. У своїй новій формі вона повинна була зосередити увагу на пріоритеті таких дій, як формулювання політики і створення розробки стратегії.

Муніципальний сектор повинен був надавати державні послуги відповідно до узгодженого стандарту. Після адміністративної реформи 1998 р. розпочався процес адаптації сучасних методів управління.

Механізм надання публічних послуг у Польщі характеризується тим, що кожна послуга, яку надає воєводська адміністрація, відповідно задокументована. Наприклад, карта послуги «видання паспортів» містить такі основні дані: документи, які повинна подати особа з метою оформлення паспорта, плата, адреса та дані відповідальної особи, місце оформлення та отримання, телефон, можливість подання скарг і пропозицій, правові підстави та рекомендації клієнту.

У Польщі саме субсидіарність (наділення максимальною компетенцією органу, який є ближчим до громадян) вважають основним принципом надання публічних послуг громадянам. Також важливими принципами є дотримання унітарного характеру держави та компліментарність (взаємозв'язок і взаємодоповнення органів влади) [49].

Отже, найважливіше завдання територіальних органів влади в Польщі полягає в організації надання адміністративних послуг населенню. Владні органи зобов'язані організувати надання різних видів публічних послуг, проте не зобов'язані безпосередньо їх надавати. Переважно з цією метою укладають договори із підприємствами або неурядовими установами.

Досвід Великобританії.

У Великій Британії діє об'єднаний ресурс адміністративних органів, за допомогою якого можна отримати онлайн-послуги, згруповані для зручності користування у такі групи:

отримання пільг;

реєстрація народжень, смертей, шлюбів;

послуги у сфері бізнесу та підприємців;

послуги щодо отримання громадянства або права на постійне проживання у Великій Британії;

послуги у сфері політичних прав;

послуги у сфері судів та поліції;

окрема група послуг для людей із обмеженими фізичними можливостями;

послуги у сфері права власності;

послуги у сфері імміграції;

окрема група послуг, які стосуються трудових прав громадян [50].

Одним із елементів організації публічних послуг, що належать до місцевого самоврядування, є система “Best Value” («Найкраща якість»), яка втілюється у життя з 2000 р. і передбачає обов'язок надання послуг згідно з ясними стандартами, які включають як вартість, так і якість, за допомогою найбільш ефективних, економічних та продуктивних засобів. Ключовою частиною цієї системи є визначення точних показників ефективності використання та ціле конкретних місцевих послуг [51].

Тож очевидно, що практика Великої Британії у сфері покращення якості надання адміністративних послуг на сьогоднішній день відіграє доволі важливу роль, оскільки значення рад є фундаментальним в процесі забезпечення достатньої якості надання послуг населенню.

Основоположними у Великобританії виступають місцеві угоди адміністративних послуг, головна мета яких полягає не лише у посиленні рад

із надання адміністративних послуг територіальним громадам, але й у покращенні індикаторів, які використовуються для оцінювання діяльності таких рад.

Досвід Естонії.

Після одержання незалежності з метою забезпечення тісної взаємодії між споживачами адміністративних послуг та органами публічного управління в країні було ініційовано запровадження національного проєкту «Електронна Естонія». Це вимагало перегляду та оптимізації чисельності послуг та формування централізованої бази таких послуг. Водночас відбулося створення ЦНАП на основі принципу єдиного вікна, що сприяло автоматизації процесу обслуговування населення. У результаті цього публічні органи влади одержали ефективний інструментарій обслуговування населення в електронному вигляді, а процедури стали потребувати суттєво менших часових затрат.

Отже, громадяни Естонії сьогодні отримують адміністративні послуги в електронному вигляді, що регулюється належним нормативно-правовим забезпеченням.

Варто зазначити, що електронні процедури ототожнюються зі стандартними процедурами з особистими контактами та бюрократичним документообігом.

створенні сучасної електронної системи в Естонії фундаментальним елементом новацій була електронна ID-карта. Ця карта стала обов'язковим документом для ідентифікації особистості громадянина. У цьому виді документу знаходиться спеціальна мікросхема, на якій розміщено інформацію стосовно його власника, ідентифікатор особистості та власний електронний підпис. Така ID-карта забезпечена високим рівнем захисту, до того ж вона дає можливість громадянину скористатися різноманітними інтернет-сервісами, котрі значно спрощують сервісне забезпечення. Фактично це заміна звичного для українців паспорта, що забезпечує налагодження взаємин громадянина із органами влади та дозволяє отримати доступ до органів публічного

управління та різноманітних публічних послуг. Слід відзначити й залучення до процесу надання адміністративних послуг електронних гаджетів, зокрема мобільних телефонів, через які дається доступ до послуг за умови підтвердження особистості шляхом введення власного пін-коду [52].

Водночас із використанням новацій для бізнесу в Естонії приділяється значна увага послугам для пересічних громадян. Серед них дослідниками виділяються такі:

- 1) Е-поліція (отримання через електронну пошту квитанцій на оплату штрафів за порушення правил дорожнього руху);
- 2) Е-школа (електронний щоденник, який дозволяє налагодити зв'язок шкільної адміністрації з батьками учнів, включає розклад занять, отримані учнями оцінки, а також домашні завдання);
- 3) Е-депозитарій (централізований реєстр усіх акціонерних товариств у країні та цінних паперів);
- 4) Е-пенсія (електронна система обслуговування фізичних осіб з питань отримання пенсій, вибору пенсійних фондів, обміну звітністю тощо);
- 5) ID-білет (сервіс продажу квитків на муніципальний транспорт, відвідування закладів культури тощо) [53].

Отже, найголовніший успіх сучасної системи публічного управління в Естонії полягає в тому, що в країні докладається чимало зусиль для забезпечення максимального сприяння бізнес-ініціативам активних громадян. За рахунок цього в Естонії стало можливо забезпечити суспільні потреби, а також досить високий економічний розвиток економіки країни в цілому. Кожна людина, яка прагне розпочати власну підприємницьку діяльність, має можливість зареєструвати свій бізнес віддалено через комп'ютер, а не вистоювати величезні черги до чиновницьких кабінетів.

Досвід Естонії щодо цифровізації посліг, зокрема і в системі освіти, сьогодні активно імплементується в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка». Викладачі кафедри державного управління і

місцевого самоврядування реалізують міжнародний освітньо-науковий проєкт «Embracing Digitalization in the Academia: International Collaboration for Capacity Building and Innovation (EMDIAC)» за підтримки Swedish Institute [54].

Голова консорціуму - Linköping University .

Координатор проєкту від Дніпровської Політехніки – Olga Matveieva, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління.

Команда проєкту: Азюковський О.О., Трегуб М.В., Матвеева О.Ю., Пряжнікова К.В, Желдак Т.А.

Проєкт EMDIAC спрямовано на підтримку процесів діджиталізації в університетському середовищі заради розбудови демократії в країнах-партнерах проєкту та посилення ролі наукових кіл у їх вирішенні.

Мета – налагодити довгострокову та стратегічну кооперацію між Linköping University (Швеція), University of Tartu (Естонія), Dnipro University of Technology (Україна) та організацією громадянського суспільства Human Constanta з метою посилення можливостей партнерів щодо організації проєктного менеджменту та надання високоякісних освітніх послуг, проведення передових досліджень та популяризації інновації у вищій освіті в контексті цифрової трансформації, яка впливає на всі аспекти управління, економіки та суспільства. За допомогою серії вебінарів та робочих зустрічей заплановано підвищення кваліфікації академічного персоналу на стратегічному та оперативному рівні. Сформовано консультативну робочу групу з експертного супроводу процесів цифрової трансформації на рівні університету, що включає в себе провідних галузевих учених-експертів зі Швеції та Естонії (2021-2022 р.р.). Такий обмін знаннями та досвідом сприятиме розбудові та зміцненню спроможності партнерів задовольняти поточні та майбутні потреби суспільства під час та після війни.

Досвід Норвегії.

У Норвегії функціонує загальнодержавний сервіс надання е-послуг населенню, за допомогою якого можна отримати велику кількість послуг, згрупованих відповідно до життєвих ситуацій. Це такі ситуації, як народження дитини й оформлення батьківства, смерть і успадкування, одруження, оформлення розлучення, зміна місця проживання тощо.

Відповідні е-сервіси надання послуг має кожен муніципалітет Норвегії, який можна знайти за допомогою спеціального ресурсу [55].

У Норвегії на національному рівні існує окрема програма розвитку е-урядування «Цифрові послуги в публічному секторі». Відповідно до визначеної мети цієї цільової програми можна виокремити певні складові діджиталізації так званих цільових напрямків (табл.3.1). Вони надані у таблиці.

Таблиця 3.1

Програмні цілі уряду Норвегії щодо розвитку цифрових послуг
в публічному секторі

Цільові напрями цифровізації	Цільовий результат цифровізації публічної сфери
сфера публічного управління	повинна бути доступною онлайн настільки, наскільки це можливо
веб-сервіси	повинні стати загальним правилом і засобом комунікації держави, громадян і бізнесу
	максимальне вдосконалення сервісів
оцифрування сфери публічного управління	повинно сприяти вивільненню ресурсів, необхідних для інших сфер

Сформовано автором за [55]

Отже, беручи до уваги все зазначене, можна дійти висновку, що надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах і в Україні відрізняється за суттю та метою роботи. Система надання адміністративних послуг у розглянутих вище країнах спрямована на забезпечення населення усіма видами соціальних гарантій.

Нині в Україні діяльність подібної системи базується переважно на забезпеченні державного контролю над населенням, а вже після цього й на забезпеченні населення усіма видами соціальних гарантій.

Враховуючи світовий досвід, можна стверджувати, що надання адміністративних послуг в закордонних країнах є відкритим та прозорим процесом, а в Україні досі немає таких ефективних взаємовідносин між споживачами та надавачами адміністративних послуг. Водночас варто зазначити, що практика закордонних країн спрямована на надання якісних адміністративних послуг протягом якомога коротшого часу при найменших затратах. А в Україні сьогодні найважливіше значення має дохідна частина держбюджету та джерела його наповнення.

Таким чином, зважаючи на світовий досвід, можна запропонувати певні шляхи покращення системи надання адміністративних послуг в Україні та пристосувати її до стандартів європейських країн. Так, на нашу думку, для цього Україні варто:

- розширити перелік адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення та ЖКГ;
- розширити реєстр інституцій, які надають адміністративні послуги, включаючи не лише поодинокі органи державної влади та місцевого самоврядування, а й приватні заклади, шляхом надання дозволу на таку діяльність;
- зменшити розбіжності між адміністративними послугами та послугами, які надаються приватними суб'єктами;

- поглибити децентралізаційні процеси та делегувати права для прийняття рішень місцевим органам влади;
- ввести використання електронної форми надання адміністративних послуг;
- забезпечити довіру та безпеку споживачів адміністративних послуг, які отримують дану послугу в онлайн-режимі;
- покращити сервіси контролю за якістю надання адміністративних послуг, зважаючи на думку громадськості та безперервний контроль з боку публічних адміністрацій.

3.2. Основні напрямки розвитку діджиталізації у сфері публічноуправлінської взаємодії: національний вимір

Для України взаємодія влади та бізнесу на сьогодні є однією з основних умов здійснення ефективного управління, оскільки це саме та проблема, яка перебуває, з одного боку, у площині публічної політики, з іншого – набуває особливої важливості для України на її шляху інтеграції до Європейського Союзу [3].

В одному із документів новітньої історії державотворення України, а саме у Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», окремо зазначається про необхідність синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадянського суспільства для просування України у світі. При цьому головною передумовою реалізації Стратегії є суспільний договір між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності.

Так, відповідальність влади полягає необхідності проведення реформ, забезпеченні балансу інтересів між громадянським суспільством, державою і

бізнесом. Насамперед, це означає для органів влади всіх рівнів необхідність прозоро та якісно працювати за новими підходами, гарантувати зі свого боку для громадян та представників бізнесового середовища дотримання прав людини та підприємця.

Відповідальність для представників бізнесу полягає у необхідності підтримувати й розвивати бізнес-середовище, державу та громадянське суспільство, сумлінно сплачувати податки, здійснювати ефективні інвестування в економіку держави, дотримуватися принципів чесної праці та конкуренції.

В свою чергу, відповідальність для представників громадянського суспільства полягає у необхідності контролювати діяльність органів влади, жити відповідно до принципів гідності та неухильно додержуватися Конституції і законів України.

Тож проблематика щодо розвитку взаємодії між громадянським суспільством, державою та бізнес-середовищем є постійним питанням порядку денного для уряду України. Актуальність ця підкріплена й на законодавчому рівні, адже Україна має міжнародні зобов'язання розвитку такої співпраці відповідно до змісту Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом [3]. Зазначений документ виступає основою для формування та розвитку в Україні відповідного інституціонального середовища, фундаментом якого є принципи та вищі цінності Європейського Союзу, насамперед, у розрізі теми магістерського дослідження це європейські цінності стосовно питань співробітництва та партнерства у демократичному суспільстві.

Про важливість розвитку органів місцевого самоврядування, як одних з головних підвалин будь-якого демократичного режиму, зазначається також у Європейській хартії місцевого самоврядування, яку ратифікувала українська держава [56]. Відповідно до своєї юрисдикції Україна забезпечує кожному право участі у справах місцевого органу влади, гарантуючи «...право участі у справах місцевого органу влади означає право вживати рішучих заходів для

визначення або впливу на здійснення повноважень та обов'язків місцевого органу влади» [56]. Територіальна громада може самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції України [7] і законів України та через представницькі органи – місцеві ради. Налагодження результативної взаємодії громадськості з органами державної влади та місцевого самоврядування у формуванні й реалізації публічної політики є одним з ключових завдань Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки [8].

Таким чином, міжнародні договори, ратифіковані Україною, та національне законодавство сприяє розвитку співпраці органів влади, громадськості та бізнесу. Особливої актуальності зазначене питання має в умовах війни [2].

На прикладі електронних держав можна констатувати, що ефективність управління також залежить і від цифрового уряду. Розвиток цифрового урядування у державі сприяє покращенню ведення бізнесу та зниженню рівня безробіття. Діджиталізація також веде до скорочення державних витрат на утримання державних службовців та зниження рівня корупції у державі. Прозорість, низький рівень корупції, вільний та рівний доступ до державних послуг та громадський контроль за бюджетом і тендерами приведуть до покращення життя громадян, позитивної репутації держави у світі та ще більшого впливу на іноземну аудиторію.

На рівні глобального управління ООН надала для національних урядів певні рекомендації для переходу країн до цифрового урядування та цифрової трансформації [57]. Рекомендації полягають у зміні мислення у цифровій площині на індивідуальному та системному рівнях, зміні інституційної та нормативної бази у публічній політиці, доступності інформації через відкриті урядові дані та рівному доступі до них. Так, Сінгапур став першою країною у світі, де діє електронний уряд. Естонія та низка скандинавських держав також уже оцифрували державні послуги. Естонія є передовою державою у

діджиталізації державних процесів, там є можливість голосувати на виборах онлайн з 2005 року.

Сьогодні система електронного голосування активно використовується в США та запроваджується в країнах ЄС, на рівні самого союзу [58].

Щодо українського законодавства, то можна констатувати про поступовий його розвиток щодо впровадження засад електронного урядування, яке в широкому значенні розглядається міжнародними експертами як попередній крок до електронної демократії.

Аналіз чинного законодавства, вказує на наявні прогалини та колізії з питань забезпечення права на участь у місцевому самоврядуванні. З огляду на те, що вибори у органи місцевого самоврядування відбуваються періодично та охоплюють визначену невелику кількість осіб, представницька демократія не може у повному обсязі задовольнити повсякденні потреби людей та у повному обсязі забезпечити реалізацію прав громадян, встановлених Основним законом України [7]. У період між виборами права людей на безпосередню участь у вирішенні питань місцевого значення є обмеженими, що викликає потребу у розвитку форм безпосередньої демократії на місцевому рівні для ініціювання, прийняття, розгляду різноманітних місцевих політик жителями територіальної громади.

Побудова процесу взаємодії між суб'єктами місцевого самоврядування на основі принципів безпосередньої демократії (демократії участі) на сучасному етапі забезпечить ефективне управління розвитком громади. Отже, принципами демократії участі є:

- принцип прозорості,
- зрозумілості та інформованості;
- принцип повноти влади; принцип обізнаності;
- принцип відповідальності;
- принцип співпраці;
- принцип ефективної комунікації;

принцип цільової визначеності.

Пандемія COVID-19, військова агресія РФ проти України зумовили нові виклики у сфері діджиталізації та цифрової трансформації для українських громад. Але стійкість громад в період війни залежить і від активного впровадження діджитал-технологій. Підтримання процесів цифровізації залишилося пріоритетним завданням муніципалітетів, адже безпосередньо впливає на розвиток усієї країни. Окрім того, наслідки війни спонукають громади оптимізувати поточні процеси, налагоджувати зв'язок із мешканцями, бути більш ефективними в наданні послуг, захищати доступ до даних. Більш того, цифровізація має вирішальне значення, коли йдеться про відновлення та відбудову.

Системний державний підхід до упровадження цифрових технологій в публічноуправлінську практику сприяє розвитку відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України.

Досліджуючи національний досвід з цього питання варто зупинитись на аналізі взаємодії влади й громадськості та бізнесу, який напрацювала Дніпропетровщина. В організаційному плані за цифровізацію міжсекторальної взаємодії на регіональному рівні управління відповідальним суб'єктом є Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування Дніпропетровської обласної державної адміністрації (далі – Департамент). Департамент є структурним підрозділом регіонального органу виконавчої влади, а його діяльність у правовому полі регламентується низкою законодавчих актів, указів Глави держави, актами Верховної Ради України та українського уряду. Положення про діяльність, функції та повноваження Департаменту затверджує Голова Дніпропетровської ОДА [59]. Департамент підпорядковується голові обласної державної адміністрації, а

також підзвітне і підконтрольне Міністерству цифрової трансформації України (далі – Мінцифри) [60].

Метою діяльності Департаменту є забезпечення на території області реалізації державної стратегії, формування та сприяння реалізації регіональної політики у сфері цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування, створення умов для забезпечення прав членів територіальних громад на користування мережами телекомунікацій та зв'язку.

Діяльність Департаменту скерована на формування та реалізації державної політики:

- у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації;
- у сфері впровадження електронного документообігу;
- у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;
- у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;
- у сфері надання електронних та адміністративних послуг;
- у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації;
- у сфері розвитку ІТ-індустрії.

Департамент висвітлює для громадськості свою діяльність через офіційний веб-портал <https://egov.dp.gov.ua/>.

Структура діяльності Департаменту за основними напрямками, що презентовані на веб-сторінці, надана в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Інтерфейс офіційної веб-сторінки
Департаменту цифрової трансформації, інформаційних технологій
та електронного урядування Дніпропетровської ОДА

№	Назва структурного елементу веб-сторінки
1.	Про департамент
2.	Е-Дніпропетровщина
3.	ЦНАП
4.	Дата-центр області
5.	Керівництво
6.	Нормативно-правова база
7.	Контакти
8.	Новини та події
9.	Проекти «ІТ-Громада»
10.	Е-Книгарня

Сформовано автором за [59]

Більш детально розглянемо функціонал ЦНАПу. Департамент активно залучений до впровадження стратегії у сфері надання адміністративних послуг. Тому упродовж останніх 6-ти років Дніпропетровщина є національним лідером із забезпечення належної роботи мережі центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). Адже ЦНАП – це сучасні сервісні установи, орієнтовані виключно на людину та вирішення її життєвих або бізнесових питань, – сьогодні набули високого суспільного статусу та стали головним осередком з надання всіх послуг держави і місцевого самоврядування, у тому числі в умовах війни та активної цифрової трансформації.

На розвиток мережі ЦНАП у Дніпропетровській області значно вплинуло запровадження 24 лютого 2022 року воєнного стану, але не спинило. Окрім

надання швидких та якісних адміністративних послуг, багато ЦНАП почали виконання нових функцій гуманітарного спрямування, стали Центрами турботи та підтримки. ЦНАП запрацювали також як пункти допомоги переселенцям, військовослужбовцям та територіальній обороні, персонал працював 24/7.

Адміністратори приймали внутрішньо переміщених осіб, зустрічали людей, реєстрували, розселяли по сім'ям, годували переселенців, організовували видачу гуманітарної допомоги та надання домедичних послуг населенню, яке їх потребувало. Станом на 01 вересня 2023 року в Дніпропетровській області утворено та активно функціонує 76 ЦНАП та їх 22 філії (всього 98 офісів), утворених при 74 органах місцевого самоврядування (у територіальних громадах), а також 119 віддалених робочих місць адміністраторів та 3 мобільних офіси (транспортні засоби). Всього Дніпропетровщина має 220 точок доступу (рис.3.1).



Рис.3.1. Кількість точок доступу громадськості та бізнес-структур до адміністративних послуг у Дніпропетровській області за період 2018-2023 рр.

Для порівняння, у 2018 році, на момент прийняття регіональної програми Інформатизації, кількість таких інституцій становила лише 47 центрів з філіями, з яких 10 – працювали в ОТГ.

Як видно із рис.3.1, тільки за період воєнного стану майже на 64% збільшилась кількість ЦНАП у регіоні, що дозволило Дніпропетровщині й надалі бути першою в Україні за цим показником. Однак робота щодо створення центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах регіону триває.

До 01 січня 2024 року, відповідно до вимог Прикінцевих та перехідних положень Закону України від 03 листопада 2020 року № 943-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та вдосконалення доступу до адміністративних послуг, що надаються в електронній формі”, ЦНАП повинні утворити міські, селищні, сільські ради, що представляють інтереси територіальних громад з населенням менше 10 тисяч мешканців, у разі виділення відповідного державного фінансування на будівництво, реконструкцію, облаштування приміщень та забезпечення обладнанням таких центрів. Станом на 01 вересня 2023 року в області залишилось 12 територіальних громад з населенням менше 10 тисяч мешканців, в яких заплановано відкриття до кінця 2023 року нових центрів надання адміністративних послуг. Таким чином, із 86 територіальних громад Дніпропетровської області Центри надання адміністративних послуг утворено в 74, що складає 86% ОТГ.

На основі виокремлених принципів демократії участі, були розроблені методики дослідження стану запровадження безпосередньої демократії на місцевому рівні, у відповідності до яких вибірково проаналізовано офіційні сайти сільських і селищних об'єднаних територіальних громад на загальнодержавному рівні та нормативно-правові акти місцевих рад з питань реалізації демократії участі на місцевому рівні.

За результатами аналізу даних, які розміщені на офіційних сайтах ОТГ отримані наступні данні:

– статут територіальної громади, як основний документ в якому визначені права жителів як представників територіальної громади, форми їх участі у місцевому самоврядуванні, мають лише 30% місцевих рад;

– положення, які регламентують порядок місцевої демократії, мають лише 10% громад;

– механізми співучасті громадськості, встановлених радами додатково до чинного законодавства, виявлено у 40% ОТГ. Їх повнота – часткова.

Серед механізмів та форм залучення громадськості містяться наступні:

- бюджет участі (40%);
- молодіжна рада (20%);
- електронна петиція (10%);
- електронне консультування (10%);
- бюджетний регламент (30%).

За результатами дослідження нормативно-правових актів ОТГ, які розміщено на офіційних сайтах, маємо наступні данні:

- гендерний підхід у розробці нормативно-правових актів частково використано у 10% ОТГ;
- нормативно-правовими актами залучення громадськості до робочих груп, комісій, громадських рад закріплено у повному обсязі у 20% (звертає увагу регіональна приналежність цих ОТГ до південного регіону);
- рівень доступності населення до співучасті у місцевому самоврядуванні забезпечено лише у 20% рад.

Отже, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на місцевому рівні реалізується на підставі національного законодавства з врахуванням міжнародних норм.

Імплементація норм ратифікованих документів щодо місцевого самоврядування є неповною.

В українському суспільстві набули вжитку термінологія міжнародного права (демократія участі, партисипативна демократія тощо), при цьому ці дефініції не мають офіційного визначення в національному законодавстві.

Недосконалість вітчизняного законодавства з питань місцевого самоврядування, змушує органи місцевого самоврядування регулювати питання залучення громадськості до управлінських рішень на свій розсуд, що призводить до обмежень прав на участь у місцевих політиках.

Низький рівень наявних нормативно-правових актів місцевих рад щодо регулювання взаємодії з місцевою спільнотою вказує на слабе розуміння її важливості в управлінській діяльності та готовності громадськості, посадових осіб місцевого самоврядування до взаємодії на основі відкритості, відповідальності, постійності.

Враховуючи все вищезначене, можна висловити пропозиції щодо розв'язання проблеми у сфері взаємодії влади, громади та бізнесу на даному етапі розвитку української держави на основі адаптації апробованих міжнародних практик публічного управління.

Пріоритетними напрямками удосконалення взаємодії органів публічної влади і громадськості у виробленні й реалізації публічної політики в Україні мають бути:

– запровадження стандартів та ефективних процедур участі громадськості у виробленні й реалізації публічної політики. Для цього було б доцільно розглянути і прийняти як закони України, які нині існують як законопроекти: «Про громадські слухання», «Про публічні консультації», «Про місцеві ініціативи», «Про публічний контроль», «Про загальні збори (конференції) членів територіальної громади за місцем проживання»;

– активізація участі громадськості у виробленні й реалізації публічної політики на місцевому рівні. Для цього необхідно прийняти Закони України «Про місцевий референдум», «Про бюджет участі» (громадський бюджет)»;

– запровадження процедур подання та розгляду електронних петицій, проведення електронних консультацій спрямованих на розвиток електронної участі громадян у виробленні публічної політики.

– прийняття Типового положення про систему місцевих електронних петицій, яке має чітко визначити порядок розгляду електронних петицій та звітності органу місцевого самоврядування за їх виконання;

– забезпечення обізнаності громадян про міжнародні і європейські стандарти участі громадськості у виробленні публічної політики та переваги чи проблеми щодо їх дотримання (підготовка інформаційно-просвітницьких матеріалів, їх розміщення у передачах телерадіоорганізацій, на офіційних веб-сайтах у спеціально створеній рубриці «Громадська участь»);

– запровадження системи підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади з питань відкритого урядування та електронної участі, з метою формування теоретичних знань щодо основних принципів відкритого урядування, моделей та інструментарію електронної участі, а також набуття ними практичних навичок залучення громадськості до участі у виробленні публічної політики за допомогою ІКТ, підтримання зворотного зв'язку із громадянами, реагування на електронні звернення [62; 63].

Реалізація зазначених напрямів уможливить підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади і громадськості у виробленні й реалізації публічної політики, сприятиме активізації громадськості та представників бізнесу в управлінні публічними справами.

Це стане надійною основою подальшого розвитку України як демократичної, правової і соціальної держави.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження місця та ролі діджиталізації як чинника взаємодії влади, громади і бізнесу та визначення його особливостей розвитку в рамках національного виміру можна сформулювати наступні висновки.

Установлено, що у сфері публічного управління в умовах дії правового режиму воєнного стану, а також у післявоєнний період надзвичайно актуальною постає проблема удосконалення взаємодії між органами влади, громадськістю та бізнесом.

Визначено наступні позитивні результати процесу діджиталізації як інструменту реалізації державної політики в рамках існування та розвитку цифрового суспільства: запровадження інфраструктурних цифрових трансформацій в органах влади всіх рівнів; зростання автономності окремих територіальних громад, доступність та підвищення якості адміністративних, соціальних та інших послуг. Разом з тим, залишаються невирішені завдання та проблемні ланки, які потребують подальшого розвитку та удосконалення.

Дослідженням визначено, що загальною проблемою в практиці державного управління залишаються необхідність дослідження процесів залучення громадян до процесу вироблення політики, здійснення ефективного державного управління та громадського контролю. Крім того, подекуди проблемним є використання органами влади методів переходу владних структур від «політики інформування» громадськості та бізнесу до ефективної цифрової комунікації, оскільки інформаційна відкритість органів державної влади є однією з обов'язкових умов існування демократичного суспільства.

За результатами дослідження встановлено, що суспільна взаємодія органів влади, громадськості та бізнесу здійснюється у напрямку більшої діджиталізації, клієнтоорієнтованості та подолання часових та територіальних адміністративних бар'єрів. Започаткування такого формату активно відбувалось з початку пандемії COVID-19 та набуло значного зростання та

розвитку у період повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України. Діджиталізація та розвиток публічної комунікації між секторами влади, суспільства та бізнесу орієнтовані на посилення спроможність держави у наданні адміністративних послуг, що включає делегування місії, повноважень та обов'язків органам місцевого самоврядування, підвищення якості взаємодії держави та громадян, покращення якості адміністративних послуг тощо. Встановлено, що на місцевому рівні серед механізмів та форм міжсекторальної взаємодії влади, бізнесу та громадськості з використанням цифрових платформ найбільш популярними є (серед цільової вибірки дослідження): бюджет участі (40%) та бюджетний регламент (30%), молодіжна рада (20%), електронна петиція (10%) та електронне консультування (10%).

В ході дослідження кращих зарубіжних практик з організації міжсекторальної взаємодії з'ясовано, що у світі така взаємодія ґрунтується впровадженні принципів прозорості, гнучкості, відкритості та максимальної орієнтованості на отримувача публічних послуг, що забезпечується шляхом цифровізації на всіх етапах такої суспільної взаємодії. Однак, в Україні поки що значний акцент робиться на «адміністративні послуги», тобто реалізацію державно-владних повноважень.

Визначено, що в світі не існує ідеальної моделі цифрового формату суспільного діалогу, але на рівні національного уряду слід формувати оптимальну модель суспільного діалогу. В її основі має бути створення умов для досягнення взаєморозуміння й конструктивної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, політичних партій, суспільних об'єднань, організацій, ринкових інститутів та громадськості в процесі реалізації публічного управління. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом державного регулювання правових механізмів взаємодії, удосконалення організаційного механізму взаємодії на всіх рівнях публічного управління, покращення комунікативних каналів та співробітництва, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, скоординованих програм

цифровізації територіальних громад, планів, завдань тощо, які синхронізовані із запитами основних суб'єктів суспільної взаємодії – влади, громадськості та бізнесу. Тому найбільш оптимальною з точки зору адаптаційного впровадження в Україні, на наш погляд, є моделі Естонії та Норвегії, які сформовані на досконалому поєднанні правового та організаційного механізму реалізації міжсекторальної взаємодії і реалізуються на практиці через національну програму розвитку е-урядування «Цифрові послуги в публічному секторі» (Норвегія).

Визначено, що в умовах воєнного стану спроможні громади розбудовують мережу доступності до суспільного діалогу, використовуючи різні методи та форми. Так, Дніпропетровщина упродовж останніх шести років є регіоном-лідером з питань цифрового врядування. Про це свідчать такі дані: запровадження на регіональному рівні освітньо-професійної програми «Цифрове врядування» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування у провідному регіональному закладі вищої освіти НТУ «Дніпровська політехніка», а також реалізації у партнерстві з регіональними органами влади спеціалізованої програми «Е-Дніпропетровщина», завдяки якій тільки за останній рік кількість точок доступу громадськості та представників приватної сфери до адміністративних послуг збільшилась у два рази. Це є дуже позитивним сигналом як для органів влади, так і для всіх учасників міжсекторальної взаємодії про те, що суспільний діалог ведеться у постійному режимі, навіть в умовах війни, а також це є свідченням довіри громадян до органів влади.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text>
2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 року № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
3. Угода про Асоціацію Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
4. Революція Гідності. Велика Українська Енциклопедія. https://vue.gov.ua/%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B3%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96
5. Реанімаційний Пакет Реформ. URL: <https://cedem.org.ua/direction-gromadyanske-suspilstvo/reanimatsijnyj-paket-reform/>
6. Координатор проєктів ОБСЄ в Україні. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/0/8/400832.pdf>
7. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80>
8. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
9. Європейська конвенція про довгострокову волонтерську службу. https://youth.europa.eu/home_en

10. Положення про Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства: Указ Президента України від 4 листопада 2016 року № 487/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2016#Text>
11. Партнерство «Відкритий Уряд». <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/partnerstvo-vidkritij-uryad>
12. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>
13. Склад Координаційної ради з питань реалізації в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»: постанова КМУ від 13 червня 2012 р. № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2012-%D0%BF#Text>
14. Звіт «Індекс Відкритого Уряду». https://m.censor.net/ua/news/3014091/ukrayina_posila_43_pozytsiyu_sered_102_krayin_svitu_v_34indeksi_vidkrytogo_uryadu34
15. Законопроект «Про публічні консультації». https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70235
16. Круглий стіл на тему «Публічні консультації в Україні: законодавче унормування». URL: <https://pon.org.ua/novyny/5205-publchn-konsultacyi-v-ukrayin-zakonodavche-unormuvannya.html>
17. ProZorro отримала престижну міжнародну премію Open Government Awards 2016. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249566015>
18. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250-р. : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>
19. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та та плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>

20. Державне агентство з питань електронного урядування України. URL: <https://regulation.gov.ua/catalogue/regulators/id63/functions>
21. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
22. Шифр: «Трембіта надії»: впровадження електронного урядування в умовах мережевої війни. *Публічне управління та адміністрування: збірник наукових праць*. 2015. №1.
23. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. 2018. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
24. Освітньо-професійна програма «Цифрове врядування» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Кафедра державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка». URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/ONP/281_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80_%D0%9E%D0%9F%D0%9F_%D0%A6%D0%92_2023.pdf
25. Eurofound (2018). Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Carbó-Valverde, S. (2017). The impact on digitalization on banking and financial stability. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, (1), 133-140.
26. Carbó-Valverde, S. (2017). The impact on digitalization on banking and financial stability. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, (1), 133-140.
27. Latos, B.A., Harlacher, M., Burgert, F., Nitsch, V., Przybysz, P., & Niewohner, S.M. (2018). Complexity Drivers in Digitalized Work Systems: Implications for Cooperative Forms of Work. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*

28. Gbadegeshin, S. A. (2019). The Effect of Digitalization on the Commercialization Process of High Technology Companies in the Life Sciences Industry. *Technology Innovation Management Review*, 9(1): 49-63.
29. Про електронну демократія
30. New Digital Economy (2011).
http://www.citibank.com/transactionservices/home/docs/the_new_digital_economy.pdf
31. OECD Digital Economy Papers (2019). http://www.oecd-ilibrary.org/science-andtechnology/oecd-digital-economy-papers_20716826
32. Kockmann, N., Bittorf, L., Krieger, W., Reichmann, F., Schmalenberg, M., & Soboll, S. (2018). Smart Equipment – A Perspective Paper. *Chemie Ingenieur Technik*, 90(11), 1806-1822.
33. Global Cities Registry™ for ISO 37120. Retrieved from : <http://www.dataforcities.org/global-cities-registry/>.
34. ДСТУ ISO 37101:2019 Сталий розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання (ISO37101:2016, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063
35. Глобальні цілі сталого розвитку. URL: <http://www.un.org.ua/images/documents/3615/>
36. Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August 28, 2019 from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalizationand-digital>
37. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.

- 38.eHealth. Електронна система охорони здоров'я в Україні.
<https://ehealth.gov.ua/>
- 39.Bratianu, C. (2011). A new perspective of the intellectual capital dynamics in organizations. In Vallejo-Alonso, B., Rodriguez-Castellanos, A., & Arregui-Ayastuy, G. (Eds.), Identifying, measuring, and valuing knowledge-based intangible asset
- 40., M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM>
- 41.Antikainen, M., Uusitalo, T., & Kivikytö-Reponen, P. (2018). Digitalisation as an enabler of circular economy. *Procedia CIRP*, 73, 45-49.
- 42.New Digital Economy (2011).
http://www.citibank.com/transactionservices/home/docs/the_new_digital_economy.pdf
- 43.The Entrepreneurship 2020 Action Plan (2013). <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>
- 44.The Infrastructure Needs of the Digital Economy (2019).
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/telecommunications_public_sector_infrastructure_needs_digital_economy/
- 45.The World Bank. World Bank Open Data. Free and open access to global development data. URL: <http://data.worldbank.org/>
- 46.Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах європейського союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 111–114.
- 47.Спасібов Д.В. Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2018. № 1. С. 161–166.

48. Тимощук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
49. Чечель А.О., Омельянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279-284.
50. Тихонова Д.С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. *Право і безпека*. 2014. № 4. С. 70-75.
51. Шкільняк М. Зарубіжний досвід управління муніципальною (комунальною) власністю. *Рада: Інформаційно-методичний вісник Тернопільської обласної ради*. 2003. № 7 (12). С. 87–88.
52. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5.
53. Туркова О.К. Надання електронних послуг в Естонії: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 20. С. 60–62.
54. НТУ «Дніпровська політехніка». Міжнародний проєкт «Embracing Digitalization in the Academia: International Collaboration for Capacity Building and Innovation (EMDIAC)» за підтримки Swedish Institute. <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Inter/Inter.php>
55. Андреева О.М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. *Проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 9. С. 154–168.
56. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15 черв. 1997 р. № 452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80>
57. Електронна взаємодія. Біла книга державної політики (проект до обговорення, версія 3.0). URL: <https://goo.gl/Ozlvar>

- 58.Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. (2020) Компоненти електронної демократії в умовах переходу до електронного правління. Актуальні проблеми політики. Вип. 66 с. 62–63.
- 59.Положення про департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування Дніпропетровської облдержадміністрації. <https://egov.dp.gov.ua/pro-upravlinnya/osnovni-zavdannya-ta-funkciyi>
- 60.Положення про Міністерство цифрової трансформації України: постанова КМУ від 18 вересня 2019 р. № 856. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
- 61.Про регіональну програму інформатизації „Електронна Дніпропетровщина” на 2020 – 2022 роки. <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/sklikannia-7/xviii-sesiya/%E2%84%96-506-18vi%D1%96-25-10-2019-%D1%80/>
- 62.Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 1(44). С. 89.
- 63.Квітка С.А. Бородін Є. І. Формування цифрових компетентностей публічних службовців. Інформаційно-ресурсне забезпечення освітнього процесу в умовах диджиталізації суспільства : зб. матеріалів 2-й міжнар. наук.-практ. конф., 10 листоп. 2022 р. Київ : Наук.-метод. центр ВФПО, 2022. С. 101–104. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733385>