



Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

# Аспекти публічного управління

[www.aspects.org.ua](http://www.aspects.org.ua)

Матеріали конференції "ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ"

25 ЧЕРВНЯ 2020 РОКУ

2020 ТОМ 8 СПЕЦВИПУСК 1

Видається з вересня 2013 року

Дніпро  
Видавництво «Грані»  
2020



Аспекти публічного  
управління

Науковий журнал

2020 Том 8 Спецвипуск № 1

**Засновник:**

Дніпропетровський регіональний інститут  
державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України

Свідоцтво про реєстрацію  
КВ № 20424 - 10224 Р від 28.11.13

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і  
науки України від 02.07.20 р.№ 886 надано  
статус фахового видання  
з державного управління

Друкується за рішенням Вченої ради  
Дніпропетровського регіонального інституту  
державного управління  
Національної академії державного  
управління при Президентіві України  
(протокол № 04/234 від 02.07.2020).

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

**Індексується:**

DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
eLibrary  
Ulrichs web

**Видавець:**

Видавництво «Грані»  
Україна, 49000, Дніпро  
вул. Старокозачка, 12д, к. 8  
+38(097)269-55-13  
+38(050)258-83-86  
aspects.dnipro@gmail.com  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2131 від 23.05.2005

Індекс журналу в каталозі  
передплатних видань України – 86192

Відповідальність за достовірність фактів, цитат,  
власних імен, географічних назв, підприємств,  
організацій, установ та ін. інформації  
несуть автори статей.

Висловлені у цих статтях думки можуть не  
збігатися з точкою зору редакційної колегії і не  
покладають на неї ніяких зобов'язань.  
Передруки і переклади дозволяються лише за  
згодою автора та редакції.

© «Аспекти публічного управління» 2020

## Редакція

Головний редактор: Квітка Сергій  
Заступники головного редактора: Іванова Світлана,  
Серьогіна Тетяна, Сорокіна Наталія  
Технічний редактор: Лобода Руслана  
Коректор української / російської мови: Левщанова Ольга  
Коректор англійської мови: Комлева Юлія

## Редакційна колегія

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Серьогін Сергій       | д. держ. упр., проф.                           |
| Бородін Євгеній       | д.і.н., проф.                                  |
| Квітка Сергій         | д. держ. упр., проф.                           |
| Абельсеїтова Світлана | к. тех. н., доц. (Казахстан)                   |
| Аврейцевич Ян         | д.т.н., проф. (Польща)                         |
| Андріанов Ігор        | д. ф-м. н., проф. (Німеччина)                  |
| Антонова Ольга        | д. держ. упр., доц.                            |
| Бачинський Ярема      | д. юр. н. (США)                                |
| Баштанник Віталій     | д. держ. упр., проф.                           |
| Бобровська Олена      | д. держ. упр., проф.                           |
| Гао Тяньмін           | к. екон. н., доц. (КНР)                        |
| Гончарук Наталія      | д. держ. упр., проф.                           |
| Глук Кшиштоф          | д.ф.н., доцент. (Польща)                       |
| Гугнін Олександр      | д. філос.н., проф. (Польща)                    |
| Іванова Світлана      | к. філол.н., доцент                            |
| Каховська Олена       | д. е. н., проф.                                |
| Кравченко Богдан      | д. держ. упр., проф.<br>(Киргизька Республіка) |
| Кравченко Віктор      | к. юр. наук, проф.                             |
| Крушельницька Таїсія  | д. держ. упр., проф.                           |
| Кузнецовене Йоланта   | д.ф.н., проф. (Литва)                          |
| Липовська Наталія     | д. держ. упр., проф.                           |
| Огданський Кирило     | к. е. н., доц.                                 |
| Маматова Тетяна       | д. держ. упр., проф.                           |
| Матвеева Ольга        | к. держ. упр., проф.                           |
| Молоканова Валентина  | д. т. н., проф.                                |
| Письменний Ігор       | д. держ. упр., проф.                           |
| Прокопенко Леонід     | д. держ. упр., проф.                           |
| Ружевичус Юзас        | д. екон. н., проф. (Литва)                     |
| Серафінас Далюс       | д.н. із соц. ком., проф. (Литва)               |
| Серьогіна Тетяна      | к. держ. упр., доцент                          |
| Старушенко Галина     | к. т. н., доцент                               |
| Сорокіна Людмила      | к. соц. н., доцент                             |
| Сорокіна Наталія      | к. держ. упр., доцент                          |
| Тарасенко Тетяна      | к. держ. упр., доцент                          |
| Чикаренко Ірина       | д. держ. упр., проф.                           |



Public Administration  
Aspects

Scientific journal

8 S.I. (1) 2020

**Founder:**

Dnipropetrovsk regional institute for public  
administration of National academy for public  
administration under  
the President of Ukraine

Registration license

KB № 20424 - 10224 P, issued 28.11.13

Order № 886 of 02 July 2020 by the Ministry  
of Education and Science of Ukraine was given  
the status of specialized publication on public  
administration

Published by the decision of Academic council  
of Dnipropetrovsk regional institute of public  
administration of National academy for public  
administration under  
the President of Ukraine  
(protocol № 04/234 dated 02.07.2020)

ISSN 2311-6420 (Print)

ISSN 2413-8231 (Online)

**Indexed:**

DOAJ

IndexCopernicus

ERIH PLUS

Google Scholar

Vernadsky National Library of Ukraine

CrossRef

eLibrary

Ulrichs web

**Publisher:**

Publishing house «Grani»

12d, Starokosatska St., office 8

Dnipro, Ukraine, 49000

+38(097)269-55-13

+38(050)258-83-86

aspects.dnipro@gmail.com

Publishing license:

ДК № 2131 dated 23.05.2005

Subscription index in Ukraine – 86192

Responsibility for facts, quotations, private  
names, enterprises and  
organizations titles, geographical locations etc. to  
be bared by the authors.  
The editorial office and board do not always share  
the views and thoughts expressed in published  
articles.

Reprints and translations are allowed on the  
written consent with the editorial office and the  
author.

© «Public administration aspects» 2020

## Editorial office

Editor in Chief: Kvitka Sergiy

Deputy Chief Editor: Ivanova Svitlana, Serohina Tetiana,  
Sorokina Natalia

Technical Editor: Loboda Ruslana

Corrector of Ukrainian / Russian language: Levshchanova Olha

Corrector of English language: Komleva Yulia

## Editorial board

Serohin Sergiy

Full Prof. Dr.

Borodin Yevheniy

Full. Prof., Dr.

Kvitka Sergiy

Full. Prof., Dr.

Abelseitova Svitlana

Assoc. Prof. PhD (Kazakhstan)

Awrejcewicz Jan

Full Prof. Dr. (Poland)

Andrianov Igor

Full Prof. Dr. (Germany)

Antonova Olha

Assoc. Prof., Dr.

Bachynskiy Yarema

J. D. (USA)

Bashtannyk Vitalii

Full Prof. Dr.

Bobrovska Olena

Full Prof. Dr.

Gluc Krzysztof

Assoc. Prof. Dr.

Hao Tianmin

Assoc. Prof. PhD (PRC)

Honcharuk Natalia

Full Prof. Dr.

Huhnin Oleksandr

Full Prof. Dr. (Poland)

Ivanova Svitlana

Assoc. Prof. PhD

Kakhovska Olena

Full Prof. Dr.

Kravchenko Bohdan

Full Prof. Dr.

(Kyrgyz Republic)

Kravchenko Viktor

Full Prof. PhD

Krushelnytska Taisiia

Full Prof. Dr.

Kuznecoviene Jolanta

Full Prof. Dr. (Lithuania)

Lypovska Natalia

Full Prof. Dr.

Ohdanskyi Kyrylo

Assoc. Prof. PhD

Mamatova Tetiana

Full Prof. Dr.

Matveieva Olha

Full Prof. PhD

Molokanova Valentyna

Full Prof. Dr.

Pysmennyi Ihor

Full Prof. Dr.

Prokopenko Leonid

Full Prof. Dr.

Ruzhevichus Yuzas

Full Prof. Dr. (Lithuania)

Serafinas Dalius

Full Prof. Dr. (Lithuania)

Serohina Tetiana

Assoc. Prof. PhD

Starushenko Halyna

Assoc. Prof. PhD

Sorokina Liudmyla

Assoc. Prof. PhD

Sorokina Natalia

Assoc. Prof. PhD

Tarassenko Tetiana

Assoc. Prof. PhD

Chykarenko Iryna

Full Prof., Dr.

# Зміст

- С. 10  
*Бардах О.*  
Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат
- С. 12  
*Бобровська О.*  
Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні
- С. 15  
*Бобровський О.*  
Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку
- С. 18  
*Бондаренко В.*  
Кібербезпека: роль держави у захисті суспільства та окремої особистості у збереженні міжетнічного миру
- С. 22  
*Венцель В.*  
Кібербезпека як невід’ємна складова системи державного управління
- С. 25  
*Воронкова В.*  
Напрями захисту суспільства та особистості у протидії кібездлочинності
- С. 28  
*Ганоцька С.*  
Забезпечення якості професійної діяльності державних службовців
- С. 31  
*Гусаревич Н.*  
Визначення та аналіз основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України
- С. 36  
*Демошенко Г.*  
Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку
- С. 39  
*Єфімов Є.*  
Вплив цифрових технологій на взаємодію влади і бізнесу в процесі трансферу технологій
- С. 43  
*Кандзюба С.*  
Використання загальнодоступних хмарних сервісів для організації дистанційного навчання публічних службовців

# Contents

- P. 10  
*Bardakh O.*  
Digital transformation of interaction between government and business: result orientation
- P. 12  
*Bobrovska O.*  
Management approaches in the implementation of digital technologies in public administration
- P. 15  
*Bobrovskiy O.*  
Smart technology of public administration as a driving force of its development
- P. 18  
*Bondarenko V.*  
Cyber security: the role of the state in protecting society and individual personality in maintaining interethnic peace
- P. 22  
*Ventsel V.*  
Cybersecurity as an integral part of public administration
- P. 25  
*Voronkova V.*  
Directions for the protection of society and the individual in the fight against cybercrime
- P. 28  
*Hanotska S.*  
Ensuring the quality of professional activity of civil servants
- P. 31  
*Gusarevych N.*  
Identification and analysis of the main factors of formation of a favorable environment for the introduction of digital technologies in the electoral system of Ukraine
- P. 36  
*Demoshenko G.*  
Digital transformation of municipal government: directions of development
- P. 39  
*Yefimov Ye.*  
The impact of digital technologies on the interaction of government and business in the process of technology transfer
- P. 43  
*Kandziuba S.*  
Using of publicly available cloud services for distance learning of public servants

- C. 46  
*Карамышев Д., Иванова І., Орлов О.*  
Проблеми впровадження елементів дистанційної освіти під час карантину, спрямованого на запобігання поширення COVID-19
- C. 50  
*Карелін С.*  
Міжнародний досвід впровадження інформаційно-комунікаційних технологій задля розвитку регіонів в Україні
- C. 54  
*Новіченко Н.*  
Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні
- C. 60  
*Квітка С., Старушенко Г., Андріанов І.*  
Наукометричні методи аналізу ефективності наукових досліджень за даними Web of Science
- C. 68  
*Комарова К.*  
Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні
- C. 72  
*Корнієвський С.*  
Використання цифрової мережі публічних сервісів та послуг у процесах оцінювання спроможності територіальних громад
- C. 75  
*Кривошеїн В.*  
Віртуалізація держави: переваги та ризики для України
- C. 80  
*Крушельницька Т., Гуржій О.*  
Розвиток цифрових технологій на прикладі державних закупівель, як інструмент моніторингу ефективності урядування
- C. 84  
*Кузьменко В.*  
Цифровізація органів місцевого самоврядування: досвід м. Бердянська (Бердянська об'єднана територіальна громада)
- C. 87  
*Лола В.*  
Цифрові компетентності депутатів місцевих рад та їх роль у формуванні локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад
- C. 91  
*Лукін С.*  
Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів
- P. 46  
*Karamyshev D., Ivanova I., Orlov O.*  
Problems of implementation of elements of distance education during quarantine aimed at preventing the spread of COVID-19
- P. 50  
*Karelin S.*  
International experience in implementing information and communication technologies for the development of regions in Ukraine
- P. 54  
*Novichenko N.*  
Digital competences in the system of key human competences for lifelong learning: development trends in Europe and Ukraine
- P. 60  
*Kvitka S., Starushenko G., Andrianov I.*  
Scientometric methods of analysis of the effectiveness of scientific research according to the Web of Science
- P. 68  
*Komarova K.*  
Agile-philosophy as a tool for using flexible approaches in public administration
- P. 72  
*Korniievskiy S.*  
Use of a digital network of public services in the process of assessing the capacity of local communities
- P. 75  
*Kryvoshein V.*  
Virtualization of the state: advantages and risks for Ukraine
- P. 80  
*Krushelnytska T., Gurzji O.*  
Development of digital technologies on the example of public procurement, as a instrument of monitoring the efficiency of governance
- P. 84  
*Kuzmenko V.*  
Digitization of local governments: experience of Berdyansk (Berdyansk united territorial community)
- P. 87  
*Lola V.*  
Digital competencies of deputies of local councils and their role in the formation of local identity of united territorial communities
- P. 91  
*Lukin S.*  
Modern aspects of digitalization of public spaces

- C. 95  
*Мазур О.*  
Веб-сайт як складова забезпечення прозорості адміністративних процесів в органах публічного управління: на прикладі ОТГ Дніпропетровської області
- C. 100  
*Маматова Т., Чикаренко О., Чикаренко І.*  
Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини
- C. 105  
*Онуфрієнко О.*  
«День прийдешній» цифровізації публічного урядування у США: стратегія штучного інтелекту
- C. 109  
*Панченко О., Сердюк І.*  
Інформаційна державна політика на шляху Цифровізації
- C. 112  
*Піскоха Н.*  
Електронні громади у системі електронного урядування
- C. 116  
*Рожак Л.*  
Система публічних закупівель як ефективний інструмент електронного урядування для подолання корупції в Україні в контексті впровадження електронної демократії
- C. 119  
*Серьогіна Т.*  
Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління
- C. 122  
*Сидоренко О.*  
Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії
- C. 125  
*Сорокіна Н., Шеломовська О.*  
Мережева комунікація як технологія формування освітнього стандарту для публічних службовців
- C. 128  
*Титоренко О.*  
Стан розвитку електронної демократії в адміністративно-територіальних одиницях Дніпропетровської області
- C. 132  
*Токар М.*  
Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій
- P. 95  
*Mazur O.*  
Website as a component of ensuring the transparency of administrative processes in public administration: the example of OTG Dnipropetrovsk region
- P. 100  
*Mamatova T., Chykarenko O., Chykarenko I.*  
Digitization of public services: the experience of Dnipropetrovsk region
- P. 105  
*Onufrienko O.*  
The "coming day" of digital government in the United States: a strategy for artificial intelligence
- P. 109  
*Panchenko, O., Serdiuk, I.*  
Information state policy on the path of Digitization
- P. 112  
*Piskokha N.*  
Electronic communities in e-government system
- P. 116  
*Rozhak L.*  
Public procurement system as an effective e-government tool for overcoming corruption in Ukraine in the context of e-democracy
- P. 119  
*Serohina T.*  
Development of the public services system in the context of digitalization of public administration
- P. 122  
*Sydorenko O.*  
Digital transformation as a factor in improving the efficiency of public administration by results: the experience of the United Kingdom
- P. 125  
*Sorokina N., Shelomovska O.*  
Network communication as a technology of forming an educational standard for public servants
- P. 128  
*Tytarenko O.*  
Digital competencies of deputies of local councils and their role in the formation of local identity of united territorial communities
- P. 132  
*Tokar M.*  
Digitalization as an Optimization of Interaction Between Public Authorities and Non-Governmental Organizations

C. 135  
*Фостікова В.*  
Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців

C. 138  
*Чорноморець Ю.*  
Цифрові технології в процесі реформування судоустрою

C. 141  
*Щербак В.*  
Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект

C. 144  
*Юрченко А.*  
Роль громадських організацій у формуванні та імплементації антикорупційної реформи в Україні

P. 135  
*Fostikova V.*  
Modern requirements for digital competencies of civil servants

P. 138  
*Chornomorets Yu.*  
Digital technologies in the process of reforming the judiciary

P. 141  
*Shcherbak V.*  
Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: the legal aspect

P. 144  
*Yurchenko A.*  
The role of public organizations in the formation and implementation of anti-corruption reform in Ukraine

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ»

25 червня 2020 року у форматі онлайн-конференції на платформі ZOOM відбулась науково-практична конференція «Публічне управління у цифровому суспільстві», організаторами якої виступили Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Управління інформаційних технологій та електронного врядування Дніпропетровської ОДА, Програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), Видавництво наукової літератури «ГРАНІ», науковий фаховий журнал «Аспекти публічного управління».

Метою конференції було науково-експертне обговорення питань впливу цифрової трансформації суспільства на публічне управління в Україні.

Активне впровадження новітніх цифрових технологій протягом останніх 10 років привело до глибоких зрушень у всіх сферах суспільного життя. На сьогодні набирає оберти глибока світова структурна економічна криза. За концепцією «Довгих хвиль Кондратьєва» саме такі кризові періоди знаменують перехід цивілізації на новий рівень розвитку. Наразі можна говорити, ймовірно, ще як про гіпотезу, про перехід від постіндустріального інформаційного суспільства до цифрового, тобто становлення нової технологічної ери в історії людства.

Пандемія додає багато емоційних аспектів до цього процесу. Але все ж таки головним уявляється саме зміна технологічного укладу всієї соціально-економічної системи, а за нею і системи публічного управління.

Актуальними напрямками для обговорення цього процесу передбачались наступні: цифровізація публічного управління; електронна демократія та цифровий контроль; цифрові технології у забезпеченні волевиявлення громадян; кібербезпека; цифрові компетентності публічних службовців; становлення цифрової економіки; цифрові технології в муніципальному управлінні.

У конференції взяли участь представники закладів вищої освіти, міністерства цифрової трансформації, Дніпропетровської обласної державної адміністрації, міжнародних проектів, ІТ-бізнесу, докторанти та аспіранти.

На конференцію було надіслано 37 доповідей, які опубліковані в цьому спецвипуску фахового наукового журналу «Аспекти публічного управління», усі матеріали мають DOI і відповідають вимогам до наукових публікацій.

На засіданні конференції в режимі онлайн виступили: Серьогін Сергій Михайлович (доктор наук з держ. упр., проф., директор ДРІДУ НАДУ), Бортник Вадим (експерт з регіональної цифровізації, Міністерство цифрової трансформації України), Шаповалова Тетяна Миколаївна (начальник управління інформаційних технологій та електронного врядування Дніпропетровської ОДА), Семенченко Андрій Іванович (доктор наук з держ., проф., директор Інституту вищих керівних кадрів НАДУ), Гірель Майкл (виконавчий директор ІТ-компанії AuhBridge), Карелін Сергій (координатор компоненту «Е-демократія» програми EGAP), Орлов Олександр Валентинович (доктор наук з держ. упр., проф., завідувач кафедри інформаційних технологій і систем управління ХарРІДУ НАДУ), Кривошеїн Віталій Володимирович (доктор політ. наук, проф., завідувач кафедри соціології факультету суспільних наук та міжнародних відносин Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара), Бородін Євген Іванович (доктор іст. наук, проф., перший заступник директора ДРІДУ НАДУ).

Виступи спікерів в онлайн-режимі та надіслані доповіді показали, що тематика цифрової трансформації публічного управління викликає глибокий інтерес серед науковців та потребує подальшого обговорення, обміну думками, проведення спільних наукових досліджень та участі у реалізації міжнародних проектів.

Контент-аналіз матеріалів, що надійшли для публікації, показав, що у доповідях та виступах найбільше звернень було до таких тем, як: цифрові компетентності публічних службовців, інформаційна безпека та протидія кіберзагрозам, впровадження цифрових технологій у роботу територіальних громад, роль цифровізації у подоланні корупції, цифрова трансформація надання публічних послуг.

Безумовно й інші теми потребують пильної уваги, але саме визначені вище будуть у першу чергу враховані при підготовці майбутніх наукових заходів. Наступна II-га науково-практична конференція «Публічне управління у цифровому суспільстві» планується наприкінці 2020 року і буде присвячена цифровим компетентностям, підготовці та підвищенню кваліфікації публічних службовців.

*Оргкомітет висловлює щире вдячність учасникам конференції і бажає всім творчого натхнення і нових наукових досягнень!*

*Сергій Квітка*

*доктор наук з державного управління, професор*

*Завідувач кафедри інформаційних технологій та інформаційних систем ДРІДУ НАДУ*

DOI: 10.15421/152028

УДК: 351:004

**Олександр Бардах**

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

## Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат

Мета доповіді – привернути увагу до можливості і необхідності використання цифрових технологій для забезпечення орієнтації публічного управління на результат при взаємодії з бізнесом. Надано визначення цифрової трансформації. Розглянуто зв'язок між цифровою трансформацією і параметрами якості публічного управління. Аналізується досвід цифровізації у передових країнах світу. Надані пропозиції до формування нового стратегічного документу з питань цифрового розвитку України.

**Ключові слова:** великі дані, штучний інтелект, інтернет речей, розподілені реєстри, орієнтація на результат, цифровізація публічного управління

## Digital transformation of interaction between government and business: result orientation

The purpose of the report is to draw attention to the possibility and necessity of using digital technologies to ensure the orientation of public administration on the result of interaction with business. The definition of digital transformation is given. The connection between digital transformation and quality parameters of public administration is considered. The experience of digitalization in the advanced countries of the world is analyzed. proposals for the formation of a new strategic document on digital development of Ukraine.

**Keywords:** big data, artificial intelligence, Internet of Things, distributed registers, result orientation, digitization of public administration

Існує певний ризик, що цифровізація економіки та суспільства, яка зараз активно декларується на різних політичних рівнях, стане самоціллю і буде обмежуватися лише деякими змінами в процесах взаємодії органів влади з бізнесом, як найбільш зацікавленою рушійною силою цифрового прогресу. Такий розвиток подій загальмує становлення в Україні цифрової економіки і, отже, посилить відставання нашої країни від країн-лідерів. На наш погляд, важливо уникнути цього ризику. Треба домогтися, щоб пов'язані з цифровізацією зміни призводили до такого зростання якості діяльності влади, яке було б відчутно і прийнято громадянами та бізнесом.

Цифровою трансформацією може визнаватися тільки зміна, на основі впровадження цифрових технологій, змісту всієї системи управління у країні, і, у першу чергу, до підвищення якості публічного управління: зниження необґрунтованого публічного втручання, підвищення результативності та ефективності діяльності органів держави і місцевого самоврядування. Природно, це потребує змін як окремих процедур управління, так і загалом функцій публічного управління.

За даними міжнародної Організації Економічного Співробітництва та Розвитку існує прямий зв'язок між цифровою трансформацією і параметрами якості публічного управління: індексом результативності уряду, індексом контролю корупції і індексом Doing Business. Виявлено також взаємозв'язок між розвитком електронних послуг і рівнем ефективності державних і місцевих видатків (OECD, 2018). Загалом у світі цифровізація публічного управління однозначно асоціюється з підвищенням його якості.

У зарубіжній практиці цифрова трансформація публічного управління не зводиться тільки до змін при наданні адміністративних послуг. Значними є можливості сучасних цифрових технологій для трансформації вироблення державної політики і нормотворчості, адміністрування доходів, управління державним майном, контрольно-наглядової діяльності. При цьому цифрові технології використовуються для цілей планування, моніторингу та оцінки результатів діяльності органів влади. Усе це найважливіші питання для ведення успішного бізнесу в правовому полі держави.

Ефект від цифровізації можна оцінювати за впливом цифрових технологій на ці результати. Іншими словами, цифровізація може стати базою подальшого освоєння органами публічної влади принципу управління за результатами, оскільки дозволяє подолати його раніше виявлені обмеження. Як показує досвід країн, просунутих у справі цифровізації:

- використання «великих даних» дозволяє отримувати інформацію про результати, що досягаються в режимі, близькому до реального часу;

- штучний інтелект не обмежений у сприйнятті декількома показниками і допомагає обробляти тисячі параметрів і вибирати оптимальні рішення;

- інтернет речей дозволяє збирати дані і коригувати дії автоматично, без необхідності звернення до чиновника;

- технології розподіленого реєстру виключають можливість спотворення даних про результати, що досягаються.

Сучасна політика цифровізації в Україні, насправді, мало враховує можливості використання цифрових технологій для підвищення результативності роботи органів влади орієнтованої на результат. Прийнята в 2018 р. Концепція цифрового розвитку України не дає відповіді на питання стратегічного планування цифровізації, обмежуючись загальними деклараціями і побажаннями. Відсутня «дорожня карта» спільних дій з бізнесом, як найбільш зацікавленим стейкхолдером цифрових трансформацій. Зрештою термін дії цієї Концепції закінчується в цьому році, а проекту нового стратегічного документа у цій сфері досі немає (Про схвалення Концепції, 2018).

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

OECD Embracing Innovation in Government. Global Trends 2018. (2018). OECD Publishing, Paris. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018>. Pdf.

Цитування: Бардах, О. (2020). Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 10–11. doi: 10.15421/152028

Citation: Bardakh, O. (2020). Tsyfrova transformatsiia vzaiemodii vlady ta biznesu: oriientatsiia na rezultat [Digital transformation of interaction between government and business: result orientation]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 10–11. doi: 10.15421/152028

Між тим, досвід впровадження реформ останніми роками (медичної, освітньої) доводить, що без широкого експертного обговорення такі зміни можуть викликати негативний ефект і засудження громадянами і бізнесом.

На наш погляд, у новій стратегії цифрової трансформації необхідно передбачити блок завдань і заходів з цифровізації публічного управління з орієнтацією на результат їх діяльності, зокрема:

- перехід від відповідальності відомств за підготовку та подання звітів про досягнуті результати до їх відповідальності за розміщення даних про результати, що досягаються, що формуються переважно автоматично на єдиній платформі, і ухвалення рішень на основі цих даних;

- розширення використання «великих даних» для цілей вироблення економічної політики, формування офіційної статистики, адміністрування доходів, аудиту результативності бюджетних витрат і реалізації інших державних функцій, з урахуванням пропозицій бізнес-асоціацій;

- розширення методів оцінки результативності державних органів: перехід від бінарної оцінки «виконано - не виконано» до використання предиктивної аналітики, вибіркового контролюваних перевірок, інших аналітичних методів, заснованих на технологіях штучного інтелекту;

- використання цифровізації як інструменту оптимізації бюджетних витрат: впровадження практики розрахунку транзакційних витрат і оцінки їх скорочення за рахунок цифровізації.

Реалізація цих пропозицій допоможе зняти технологічні, кадрові, організаційні і правові обмеження цифровізації взаємодії влади з бізнесом і переходу органів публічного управління на діяльність з орієнтацією на результат.

DOI: 10.15421/152029

УДК: 352.07:004.9

*Олена Бобровська**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні

Доведено, що інформаційні системи ще не мають статусу самостійного і впливового чинника на якість публічного управління, а використання цифрових технологій на сьогодні є складною багатоплановою проблемою. Підкреслено необхідність розробки загальнонаціональних програм, які були б спрямовані на підтримку доступності інформаційної бази даних, необхідних для органів влади при ухваленні управлінських рішень. У складі ключових напрямів подальшого удосконалення інформаційних систем у публічному управлінні пропонується розглянути можливості створення в територіальних громадах єдиної корпоративної інформаційної системи. Запропоновано розробити і обґрунтувати Програму удосконалення інформаційного забезпечення публічного управління, надавши їй корпоративного характеру і перетворивши на самостійну дієву складову системи управління.

**Ключові слова:** публічне управління, цифрові технології, інформаційне забезпечення, єдина корпоративна інформаційна система

## Management approaches in the implementation of digital technologies in public administration

It is proved that information systems do not yet have the status of an independent and influential factor on the quality of public administration, and the use of digital technologies today is a complex multifaceted problem. The need to develop national programs that would be aimed at maintaining the availability of information databases needed by the authorities in making management decisions is emphasized. As part of the key areas for further improvement of information systems in public administration, it is proposed to consider the possibility of creating a single corporate information system in local communities. It is proposed to develop and substantiate the Program of improvement of information support of public administration, giving it a corporate character and turning it into an independent effective component of the management system.

**Keywords:** public administration, digital technologies

**Р**озробка і ухвалення управлінських рішень у ринковому середовищі з його постійними викликами та невизначеністю суттєво ускладнюються несприятливими умовами господарювання, що мотивує до більш активного застосування системних методів дослідження, визначення ситуацій та їх передбачуваності в майбутньому. В управлінській діяльності методи є компонентами управлінських технологій і управлінських процесів.

Процеси, які формуються в територіальних системах регіону, можна поділити на управлінські, фінансові, виробничі, маркетингові та ін. Головними з них є управлінські процеси. Процеси управління являють собою серію послідовних етапів, фаз, кроків реалізації управлінської діяльності шляхом використання управлінських технологій, ме-

тодів, інструментів, механізмів формування, коригування параметрів процесів розвитку різної природи і галузевої специфіки. Це здійснюється шляхом їх ідентифікації з цілями розвитку без порушень фундаментальних законів у системі природа – суспільство. У територіальних громадах процеси розвитку спрямовані на вирішення економічних, соціальних, екологічних і загальнолюдських проблем, що передбачає задоволення потреб населення, які постійно зростають. Усе це обумовлює постійну увагу до вдосконалення системи управління і процесів, які в ній відбуваються.

Процес реформування місцевого самоврядування суттєво розширює зміст та методи його діяльності і висуває нові вимоги до інформаційного забезпечення й обґрунтування управлінських рішень, застосування управ-

лінських технологій і механізмів управління. Однак пошук нових методів і систем управління інформаційно-аналітичним забезпеченням процесів розвитку залишається недостатнім.

Інтенсивність і результативність розвитку територіальних громад напряму пов'язані зі станом розвитку виробничо-господарських процесів і ефективністю їх організації. Управління процесами розвитку є надбудовою, на рівні якої здійснюється їх планування, проєктування, організація і забезпечення плинності. Розвиток громади як складне явище не може бути стихійним. Програмування і планування його бажаних результатів повинно починатися з визначення характеристик, проєктування параметрів процесів і співставлення їх з можливостями підтримки з боку системи управління. Дії цієї системи повинні спиратися на глибокі знання і розширення інформаційно-аналітичної бази стану процесів розвитку, об'єктів систем і господарюючих суб'єктів управління розвитком. У системі управління визначаються чинники впливу і їх раціональне поєднання, обґрунтовані цілі й напрями розвитку, а також належний організаційно-управлінський супровід їх реалізації. Безумовно сама система управління повинна також мати належний рівень розвитку. Його досягнення вимагає від складників системи управління належної якості, досконалості, співставності для забезпечення вищого рівня розвитку керованих процесів. Визначити необхідний вплив системи управління на прискорення розвитку громад можна шляхом покрокового нагромадження інформації про стан процесів розвитку, а також за допомогою відповідного аналізу й оцінювання. Існує низка умов, які можуть сприяти розвитку територіальних громад. Серед них насамперед доцільно виокремити наявність інформаційно-аналітичної бази та її використання під час розробки стратегій і планів розвитку територій, що потребує оцінювання стану процесів розвитку.

Збір, обробка, фіксація, зберігання вхідної інформації, а також формування та поширення вихідної інформації в публічному управлінні здійснюється за допомогою цифрових технологій. Широке використання цифрових технологій надзвичайно важливе для раціональної організації інформаційно-аналітич-

ного супроводу діяльності органів влади. Використання цифрових технологій у процесі інформаційної діяльності є предметом постійної уваги фахівців з різних галузей знань. Але незмінним поки залишається пошук механізмів трансформації технічних можливостей цифрових технологій у змістовні проблеми інформаційно-аналітичної діяльності при створенні інформаційних баз даних, необхідних органам влади.

Застосування цифрових технологій передбачає відповідну стандартизацію та формалізацію інформації, тому на сучасному етапі стадіями інформаційно-технологічного циклу є пошук, збір та зберігання відповідної інформації, передача її замовникові або тиражування створеного інформаційного продукту за допомогою відповідної комп'ютерної техніки.

Отримання і збільшення інформаційних ресурсів за допомогою мережі Інтернет обумовлює збільшення швидкості обігу отриманих інформаційних продуктів. Водночас існує проблема вільного доступу до отримання офіційної статистичної інформації, а отримання більшості даних вимагає значних витрат фінансових, технічних і трудових ресурсів.

Водночас існує і проблема інформаційного «сміття» під час використання методу ключових слів для пошуку інформації та створення інформаційного продукту в ситуації, коли існує висока частка повідомлень за темою запиту в сукупному масиві повідомлень, що обробляються. Ідеться не лише про випадки, коли в цілому готується відповідний інформаційний продукт за конкретним напрямком (в інформаційному просторі існує дуже багато різноманітних відомостей), а й про характер формулювання теми конкретного запиту. Навіть за умови інформаційно насиченої тематики можливе таке формулювання запиту для підготовки інформаційно-аналітичного матеріалу, коли кількість повідомлень та обсяг відомостей, які конкретно стосуються теми запиту, вельми обмежені. При підготовці аналітичних матеріалів на інформаційно-дефіцитну тематику частка інформаційного «сміття», як правило, менша, ніж при підготовці аналітичних матеріалів на інформаційно насичену тематику, але проблему

якості інформаційного забезпечення управління це також поки не вирішує.

Таким чином, використання цифрових технологій у процесі підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів на сьогодні є складною багатоплановою проблемою. На сучасному етапі використання цифрових технологій для підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів необхідним стає оптимізація створюваних людино-машинних (людино-комп'ютерних) систем у процесі підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів з досліджуваної тематики. Хоча про це говорити рано.

Для покращення механізмів публічного управління у сфері цифрових трансформацій необхідно розробляти на державному рівні загальнонаціональні програми, які були б спрямовані на підтримку доступності інформаційної бази даних, необхідних для органів влади при ухваленні управлінських рішень через відкриті програмні інтерфейси використання. До них не повинні застосовуватися обмеження, зумовлені ринковими умовами господарювання.

Необхідно запроваджувати нові програмні продукти для неперервного та динамічного процесу оновлення та аналізу даних з метою отримання структурованої інформації для використання при розробці стратегій, планів, дій, програм та ініціатив. Використання аналітики на всіх етапах управлінської діяльності дає можливість органам влади перейти від стандартизованої аналітичної звітності із запізнаними даними до інтегральних управлінських процесів і можливостей, які дозволяють у режимі реального часу ухвалювати кращі рішення на підставі актуальних та всеохоплюючих даних.

Вищезазначене засвідчує, що інформаційні системи ще не мають статусу самостійного і впливового чинника на якість публічного

управління. Їх реальні можливості не використовуються, хоча й мають суттєві резерви. Для якомога повного використання інформації доцільним є у складі ключових напрямів їх подальшого удосконалення розглянути можливості створення в територіальних громадах єдиної корпоративної інформаційної системи, яка була б доступна не тільки для окремих структурних підрозділів і фахівців, а й широкому загалу науковців, суспільним організаціям та активним громадянам.

Для повного використання можливостей підвищення ролі й ефективності інформаційних технологій і процесів необхідно розробити програму їх подальшого розвитку. Це потребує глибокого аналізу наявного стану з метою визначення напрямів інноватизації. Складниками комплексного аналізу повинні стати: аналіз видів і перелік інформаційних потоків систем управління; аналіз інформаційних потоків за напрямками їх спрямованості; перевірка їх збігу із забезпеченням поточних і стратегічних цілей управління; оцінювання послідовності, безперервності і стабільності плину процесів; оцінювання доцільності закріплення інформаційних потоків за певними підрозділами, аналіз алгоритмів побудови інформаційних потоків, аналіз документообігу системи управління і документування потоків, наявність стандартних і ситуаційних потоків; застосування інноваційних методів збору і переробки інформації; аналіз архітектури потоків системи управління тощо. Отримані дані дозволять шляхом використання системного, програмного-цільового і комплексного підходів розробити і обґрунтувати Програму удосконалення інформаційного забезпечення публічного управління, надавши їй корпоративного характеру і перетворивши на самостійну дієву складову системи управління.

Цитування: Бобровська, О. (2020). Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 12–14. doi: 10.15421/152029

Citation: Bobrovska, O. (2020). Upravlinski pidkhody pry vprovadzhenni tsyfrovyykh tekhnolohii u publichnomu upravlinni [Management approaches in the implementation of digital technologies in public administration]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 12–14. doi: 10.15421/152029

**Олексій Бобровський**

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

## Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку

Стверджено, що системні трансформаційні зміни, які відбуваються в Україні, потребують застосування ефективних методів, технологій, інформаційно-технологічних й організаційних засобів управлінської діяльності. Цьому може сприяти технологізація владної діяльності за рахунок сучасного інформаційно-аналітичного інструментарію і технологій забезпечення якості і швидкості рішень, що ухвалюються. Розглянуто засоби смарт-технологій та їх особливості. Доведено, що створення смарт-технологічних платформ, буде сприяти розвитку публічного управління в територіальних громадах, практичній результативності і дієвості впливу на керовані системи.

**Ключові слова:** *публічне управління, інформаційні технології, технологізація, смарт-технології, смарт-технологічна платформа*

## Smart technology of public administration as a driving force of its development

It is stated that the systemic transformational changes taking place in Ukraine require the use of effective methods, technologies and information-technological and organizational means of management. This can be facilitated by the technologization of power activities through modern information and analytical tools and technologies to ensure the quality and speed of decisions. The means of smart technologies and their features are considered. It is proved that the creation of smart technology platforms will promote the development of public administration in local communities, the practical effectiveness and efficiency of the impact on managed systems.

**Keywords:** *public administration, information technologies, technologicalization, smart technologies, smart technological platform*

Системні трансформаційні зміни політики, ідеології, економіки, соціальної та інших сфер суспільного життя в Україні зумовили зміни в системі організації органів влади, їх функціональної структури і процесів здійснення публічного управління. Як результат налагоджується взаємодія влади і суспільства, формується спільне бачення майбутнього. Набуття нових практик територіальних громад стало пов'язуватись не тільки із самостійним вибором напрямів розвитку, а і з поєднанням обов'язків і відповідальності за забезпечення розвитку суспільства. Активізуються процеси соціального управління, розпочинається пошук спільних інтересів влади, суспільства і бізнесу, що потребує застосування нових способів вирішення проблем, в яких домінують ефективні методи, технології та інформаційно-технологічні й організаційні засоби управлінської діяльності.

Більшість процедур управлінської діяльності пов'язуються з методами їх вирішення і здатністю надати об'єктивну оцінку наявного потенціалу механізмам управління, справедливості розподілу і раціональності ресурсів, які використовуються, та суспільних благ, визначити стан і тенденції соціально-економічного розвитку.

Складність розв'язання завдань системою управління суспільними процесами свідчить не тільки про необхідність підвищення ролі його методологічно-технологічного забезпечення, а й про існування проблеми недостатнього розвитку методології і технологічної компоненти реформ, що проводяться.

Сьогодні теорія державного управління та місцевого самоврядування надала практикам потужний теоретичний базис, численну низку моделей і методів управління, практичне застосування яких здатне

пришвидшити запровадження заходів з реалізації стратегії, планів і програм. Але їх можливості в практиці управління повністю не використовуються через відсутність системної впорядкованості. Остаточно не відпрацьована практика пошуку, обґрунтування і застосування ефективних методів і технологій управлінської праці, суб'єкт-суб'єктного і суб'єкт-об'єктного управління процесами їх взаємодії і відповідності в питаннях здійснення контролю, якості управлінських рішень, які ухвалюються, і координації процесів розвитку. Вирішенню цих проблем може сприяти технологізація владної діяльності за рахунок сучасного інформаційно-аналітичного інструментарію і технологій забезпечення якості і швидкості рішень, що ухвалюються.

Термін «технологія» стосується широкого кола знань, які використовуються в процесі діяльності. Вони вказують на способи і методи, які слід застосовувати для вирішення завдань. Цей процес в управлінській діяльності охоплює численну низку різновидів технологій і методів їх здійснення, що потребує їх системного застосування.

Потреба в системній технологізації публічного управління формувалась поступово. Їй передувала поява в системі управління різних технологій. Першими з них були технології, що використовувались для пришвидшення здійснення технологічних операцій і трудових процесів фахівцями з управління ще всередині ХХ ст. З часом на шляху технологічної еволюції з'явилися інформаційні технології, яким у 1958 р. Гарольд Дж. Лівіт і Томас Л. Уістер надали визначення, яке складається з трьох категорій: методів обробки, використання математичних методів для ухвалення рішень і моделювання більш високого порядку за допомогою комп'ютерних програм.

За визначенням Юнеско, інформаційна технологія – це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних та інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою та зберіганням інформації, обчислювальну техніку, методи організації взаємодії з людьми та виробничим обладнанням, їх практичне застосування, а також пов'язані з цим обро-

бленням соціальні, економічні й культурні проблеми.

Широкий спектр застосування інформаційних технологій та їх розвиток створили умови для появи в управлінні і різних секторах людської діяльності класу технологій, які складаються з ефективної системи взаємопов'язаних засобів, прийомів і алгоритмів – інформаційно-комунікативних, цифрових, конвергентних та ін. Цифрові технології та їх основа – мережа Інтернет, мобільний зв'язок і глобальні електронні мережі стали каталізатором сучасних змін у суспільстві за рахунок появи нових способів передачі сигналів, які забезпечує їх комунікативний складник. Вагому роль почали відігравати і конвергентні технології, у процесі застосування яких виникає ефект емерджентності.

Цифрові технології тісно пов'язані з поняттями «цифрове урядування» й «цифровий уряд». Під першим розуміється форма організації публічного управління, яка характеризується використанням інформаційно-комп'ютерних технологій на кожному ієрархічному рівні та етапі управління, а їх застосування доцільно і раціонально забезпечує електронний уряд.

Вищий рівень технологізації суспільства забезпечують технології, спроєктовані за принципом SMART (S (specific) – конкретність; M (measurable) – вимірність; A (achievable) – досяжність; R (relevant) – актуальність; T (time bound) – обмеженість у часі). Така назва засвідчує, що крім якостей, які притаманні попередньо розглянутим технологіям, смарт-технології мають і інші якості, які називають «розумними». Вони містять суттєву частку інтелектуальних здібностей людей, інноваційні знання з управління, соціальність інформації з обробкою її у сфері рефлексії. Розвиток смарт-технологій сприяв появі термінів смарт-освіта, смарт-місто, смарт-суспільство, смарт-спеціалізація стратегічної і поточної діяльності та ін., що дійсно вже має позитивні результати.

В Україні йдуть активні процеси формування електронного інформаційного простору та інтеграція до нього всіх основних галузей суспільної діяльності. Запровадження цифрових технологій визначається як пріоритетне завдання в національних докумен-

тах (Закон України «Про загальнодержавну програму «Електронна Україна» на 2005-2012 роки»; довгострокова державна програма «Електронна Україна» – для розвитку Інтернет-індустрії й створення на її базі «електронної держави», розроблена Державним комітетом зв'язку та інформатизації України (2002 р.); Програма інформатизації законотворчого процесу у Верховній Раді України на 2010-2015 роки (проект Постанови ВР України від 01.07.2010 р. № 6633); Закон України «Про національну програму інформатизації»; Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018- 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації (2018); Цифрова адженда України – 2020 та ін.). Однак у системі органів публічного управління смарт-технології використовуються недостатньо активно, хоча саме цей рівень потребує їх широкого застосування.

Розумні міста надають інноваційні електронні послуги, створюють цифрові сервіси, відеоспостереження, раціональні системи моніторингу, оплату комунальних та інших платежів, відстеження транспортного руху, надання електронних квитків та інших послуг життєзабезпечення. Це економить час на їх виконання і передачу інформації, зменшує вплив людського фактору в разі його нерациональності, удосконалює й організаційно упорядковує процеси життєдіяльності, формує нову поведінку людей, підвищує якість життя і загалом рівень розвитку суспільства. Розумні технології широко використовуються в освіті, науці, культурі, захисті довкілля і безпеці життєдіяльності, ресурсозбереженні та інших сферах. До засобів смарт-технологій належать: програмне забезпечення, сучасні технології Ультранет, нейронні мережі. Використання ресурсів смарт може здійснюватися через інтернет-портал FUSE – пошук, використання, поширення. Програмне забезпечення

смарт-управління використовує сенсорні поверхні екранів та дозволяє прикладним програмам і засобам забезпечувати роботу з різними модулями смарт-технологій.

Особливістю смарт-технологій є неможливість їх застосування без людей. Саме ці технології є передвісниками формування креативного уряду. Це повинні бути не просто управлінці, а фахівці, які мають ще й системне, аналітичне, критичне і рефлексійне мислення, володіють засобами комунікації, діалогу і взаємодії, використовуючи етичні норми, уміють розробляти і обґрунтовувати оптимальні рішення з урахуванням майбутніх змін. Це повинні бути люди з високою інтелектуальною і духовною культурою, активні і відповідальні суб'єкти управління.

Осмислення смарт-технологій як феномену сучасності дозволяє стверджувати, що для реального розвитку публічного управління територіальних громад областей і міст воно повинно здійснюватися на смарт-технологічній платформі, що сприяло б зростанню їх практичної результативності і дієвості впливу на керовані системи. Створення смарт-технологічних платформ надало б новий поштовх людській активності, необхідності опанування нових знань і появи нового мислення. Це забезпечило б інтенсивний рух якісної управлінської інформації, системне оцінювання стану процесів життєдіяльності, розробку й обґрунтування варіантів рішень, повсякденний контроль якості і плинності процесів за рахунок підключення смарт-сервісів для здійснення головних функцій публічного управління.

Тому подальші дослідження і наукові розробки запровадження смарт-технологічних платформ публічного управління територіальними громадами повинні стати одним із ключових напрямів підвищення їх формату і ролі в суспільстві.

Цитування: Бобровський, О. (2020) Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 15–17. doi: 10.15421/152030

Citation: Bobrovskiy, O. (2020). Smart-tekhnologizatsiia publichnoho upravlinnia yak rushiina syly yoho rozvytku [Smart technology of public administration as a driving force of its development]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 15–17. doi: 10.15421/152030

DOI: 10.15421/152031

УДК: 004.49+316.772.5

**Віктор Бондаренко***Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Кібербезпека: роль держави у захисті суспільства та окремої особистості у збереженні міжетнічного миру

Кібербезпека, кібервійни, інформаційні війни, кіберзахист, кіберпростір – поняття, які останнім часом все більше заповнюють простір навколо кожної людини. Усе частіше ми чуємо ці слова, усе частіше вони відіграють важливу роль. Зростає й роль держави у захисті національного суспільного простору, захисті окремої людини у цьому інформаційному протистоянні. Не менш важливою стає в нашому швидкоплинному світі все більш зростаюча проблема захисту міжетнічного миру в країні, а особливо в таких поліетнічних державах як Україна. У наш час навіть відносно моноетнічні держави через активні міграційні процеси й значні економічні зміни повинні займатись питаннями безпеки міжетнічного простору. Адже безпека інформаційного простору – тепер, безперечно, це теж безпека держави.

**Ключові слова:** *інформаційна війна, кібербезпека, кібервійна, кіберзахист, кіберпростір, етнос, етносоціологія, синтез наук, соціальна структуризація, соціоетнологія, соціологія, суспільство*

## Cyber security: the role of the state in protecting society and individual personality in maintaining interethnic peace

Cybersecurity, cyberwarfare, information wars, cyber defense, cyberspace - concepts that have recently increasingly filled the space around everyone. More and more often we hear these words, more and more often they play an important role. The role of the state in the protection of the national social space, the protection of the individual in this information confrontation is also growing. Equally important in our fleeting world is the growing problem of protecting interethnic peace in the country, and especially in such polyethnic states as Ukraine. Nowadays, even relatively mono-ethnic states, due to active migration processes and significant economic changes, have to deal with the security of the interethnic space. After all, the security of the information space is now, without a doubt, also the security of the state.

**Keywords:** *information war, cybersecurity, cyberwar, cyber defense, cyberspace, ethnos, ethnosociology, synthesis of sciences, social structuring, socioethnology, sociology, society*

**А**наліз ролі держави у захисті суспільства та окремої особистості, а також у збереженні етнічного миру в державі, у галузі кібернетичної безпеки заслуговує особливої уваги. Тим більш у часи, коли в світі постійно обговорюють питання кібервійн. Одні кажуть, що вони вже йдуть, інші – що наступна світова війна почнеться й буде вестись значною мірою в кіберпросторі як кіберзіткнення, а дехто – що наступна світова війна й буде Світовою Кібервійною.

Як там буде далі – це питання аналітиків політики, але вже у 2014 році стало зрозуміло, що Україна була раніше й лишається жертвою кібератак (і не тільки кібер-) з

боку Росії як агресора, що поставило країну на грань втрати державності чи, як мінімум, створило серйозніші загрози безпеці країни. От саме наш досвід і свідчить про те, що кібербезпека грає значну роль у захисті суспільства та окремої людини, а також і в збереженні етнічного миру у поліетнічній державі.

Головним підґрунтям для функціонування й розвитку будь-якої сфери є законодавча база. У наші часи багато країн світу вже ухвалили кіберзаконодавство. В Україні теж є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який «визначає правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих ін-

тересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки» (Про основні засади забезпечення кібербезпеки України, 2017).

Отже, вже зрозуміло, що тільки становлення інформаційного суспільства сприяє створенню ефективного та успішного суспільства і, одночасно, надаючи нових імпульсів загрозам безпеки держави та створюючи нові складнощі для системи національної безпеки, формує умови задля пошуку нових можливостей забезпечення безпеки держави з огляду на нове поле протистояння – кіберпростор (Сучасні тренди кібербезпекової політики: висновки для України. Аналітична записка).

На підтвердження цього можна згадати про підписання під час зустрічі на вищому рівні глав держав та голів урядів країн-учасниць НАТО, яка проходила у Варшаві у 2016 році, першого в історії договору між ЄС та НАТО про співпрацю у сфері безпеки, зокрема в питаннях гібридних війн та кібератак. Кіберпростір, разом із землею, повітрям, морем і космосом, визнано новим простором можливих зіткнень, а кібероперації – частиною реальної гібридної війни (Кібербезпека як важлива складова всієї системи захисту держави, 2018).

Європейський Союз взагалі постійно є одним з лідерів створення умов для мережевої та інформаційної безпеки. Ще у 2004 році в ЄС у зв'язку з розумінням важливості проблеми кібербезпеки було створено Європейське агентство з мережевої та інформаційної безпеки (European Union Agency for Network and Information Security), яке з часом перетворилось на центр експертизи щодо отримання консультацій з питань, пов'язаних із мережевою та інформаційною безпекою, для держав-членів ЄС й її інституцій. Завдяки цьому кроку у більшості країн-членів було створено національні стратегії кібербезпеки та національні плани із захисту інформаційної інфраструктури. У 2013 році відбуло-

ся логічне завершення процесу відкритого, надійного і безпечного кіберпростору з ухваленням Стратегії кібербезпеки Євросоюзу (Кібербезпека як важлива складова всієї системи захисту держави, 2018).

Що ж стосується країн НАТО, то кіберзахист є тут зараз основним аспектом оновлення Альянсу та його адаптації до нових загроз. Після ухвалення на саміті в Лісабоні в листопаді 2010 року нової стратегічної концепції організація 28 червня 2011 року затвердила політику НАТО щодо кіберзахисту, а у вересні 2014 року під час саміту у Ньюпорті (Уельс) її було розширено (Хлапонін, Кондакова, Шабала, Юрчук, & Демянчук, 2019, с. 8).

Провідні інформаційні країни світу по різному ставляться до кібербезпеки й до формування своєї політики щодо цієї сфери (Ліпкан, & Діордіца, 2017, с. 177–178). Японія, Південна Корея і Великобританія ретельно відстежують ситуацію й роблять важливі кроки щодо захисту своїх суспільств від кібератак. Китай же, виходячи з цілей захисту суверенітету свого простору й збереження наявного державного ладу, має великі можливості проводити свої великі кібератаки під прикриттям у політичних чи економічних цілях (Хлапонін, Кондакова, Шабала, Юрчук, & Демянчук, 2019, с. 8–11).

І за кордоном, і в Україні особливою темою є інноваційна стратегія регіонів. За останні десятиліття накопичені різні підходи до її побудови. Спосіб побудови інноваційної стратегії розвитку регіону та спосіб здійснення втручання (інтервенції) мають важливі наслідки для всього процесу перетворень у регіоні. Задля результативної політики кібербезпеки стосовно захисту безпеки держави й безпеки її регіонів.

Впровадження такої політики передбачає, що через взаємодію з мережами організацій усередині регіону ініціюється процес постійного вивчення результатів перетворень, відбувається апробація запропонованої парадигми, що значно підвищує інноваційність, власне, самих учасників цього процесу і окремих особистостей (Квітка, & Соколовська, 2013, с. 90–91).

З урахуванням того, що головною тенденцією розвитку сучасної міжнародної системи права стало зміцнення поваги до прав

людини, захисту людської особистості, так звана гуманізація, це обумовлювало й рух до збереження міжетнічного миру в державі як одного з його аспектів (Молдавчук, 2016, с. 19–21).

Порівнюючи гібридну війну зі звичайною, де вирішуються міжетнічні конфлікти, – відрізняють в них лише цілі та інструменти. Дуже важливо вчасно визначити, коли саме тиск у кіберпросторі у прийнятних межах перетворюється безпосередньо на дестабілізацію країни. На прикладі України можна побачити, яким чином відбулася інтеграція всіх інструментів гібридної війни – це і довгострокова підготовка в кіберпросторі, це і дії, націлені на місцеві етнічні групи населення, у першу чергу, на етнічних росіян і російськомовних. Багаторічна координація з інформаційної кампанії створила уяву, що йдеться не про анексію, а про мирне «перейняття», яке було ініційовано в самій Україні. І Росії це вдалося, не дивлячись на представлення безлічі доказів того, що гібридна атака й кібервійна легальними не були і бути не могли (Трутненко, & Стеценко, 2018).

Аналіз загальних моделей дозволив зробити висновки, що в процесі націтворення міжетнічна сумісність виявляється під загрозою й створює конфліктогенні й деформовані зони. Найбільш же етноконфліктогенними виявляються перехідні періоди, коли суспільства індустріально-громадянського типу і міжетнічної сумісності переходять від старого до нового етапу утворення націй, коли відмирають аграрно-станові типи соціоетнічних ролей, статусів і відносин і переростають у нові, індустріально-громадянські типи.

Сьогодні людство живе в інформаційному суспільстві. Інформація – є рушійною силою перетворень та розвитку людства, а

запорукою його процвітання є людська інтелектуальна творчість. Отже, головним об'єктом, на якому концентрується безпосередній інформаційний деструктивний вплив у межах інформаційної війни, стали громадська думка та свідомість окремої людини. Саме тому духовні, культурні, історичні, етнічні й загальнонаціональні цінності, традиції, надбання держави стають полем кібербитви, адже це той простір, де дуже багато вразливих й чутливих рецепторів суспільства.

Мета інформаційної війни – послабити моральні і матеріальні сили супротивника або конкурента та посилити власні. Водночас руйнування, яких завдають інформаційні війни у суспільній психології, психологічній етнічній атмосфері, психології особи, за масштабами і за значенням цілком співмірні, а часом і перевищують наслідки збройних воєн. Дестабілізація міжетнічних відносин, розбурхування напруження між етнічними об'єднаннями й рухами з метою провокації конфліктів, розпалювання міжетнічної недовіри, підозрілості, що напевно призводить до загострення політичної боротьби, провокування репресій і навіть може спровокувати громадянську війну – от цілі гібридних і кібервійн у міжетнічній сфері (Малик, 2015).

Підсумовуючи висловлене, можна стверджувати, що в період інформаційної війни ворог може маніпулювати свідомістю для широкомасштабної експансії і загрожує національній безпеці. Кіберзахист – це єдине, що може запобігти втратам інформації та втручанням одних країн в безпеку інших. Тому держава повинна розвивати свою кібербезпеку, що дозволить захистити суспільство загалом та окрему особистість і зберегти етнічний мир у кожній країні.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Бойко, В. Д., Василенко, М. Д., & Кухаренко, С. В. *Кібербезпека в ЄС та країнах-членах: генезис та проблеми її підвищення*. Відновлено з [http://academy.ssu.gov.ua/ua/page/page\\_1581426437.htm](http://academy.ssu.gov.ua/ua/page/page_1581426437.htm)

Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. № 2163-VIII. (2015). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.

Квітка, С. А., & Соколовська, О. О. (2013). Розробка інноваційних стратегій та їх впровадження в соціально-економічну структуру регіону. *Аспекти публічного управління*, 2, 90–93.

Тимофєєва І. Б. (Укл.). (2017). *Кібербезпека та системи захисту інформації: виклики сьогодення*: збір-

ник матеріалів круглого столу, м. Маріуполь, 26 жовтня 2017 р. Маріупольський державний університет; Кафедра математичних методів та системного аналізу. Маріуполь: МДУ.

Кібербезпека як важлива складова всієї системи захисту держави. (2018). *Офіційний веб сайт Міністерства оборони України*. Відновлено з <https://www.mil.gov.ua/ukbs/kiberbezpeka-yak-vazhliva-skladova-vsiei-sistemi-zahistu-derzhavi.html>

Ліпкан, В., & Діордіца, І. (2017). Національна система кібербезпеки як складова частина системи забезпечення національної безпеки України. *Підприємництво, господарство і право*, 5, 174–180.

Малик, І. (2016). Інформаційна безпека суспільства та інформаційні війни: співвідношення понять. *Актуальні проблеми міжнародних відносин та зовнішньої політики*. Матеріали III Регіональної науково-теоретичної конференції (Львів, 24 березня 2016 р.). (с. 126). Львів: НУ ЛП.

Малик, Я. (2015). Інформаційна війна і Україна. Демократичне врядування. *Науковий вісник*, 15.

Молдавчук, М. (2016). Проблема гуманітарної інтервенції у сучасній міжнародній політиці. *Актуальні проблеми міжнародних відносин та зовнішньої політики*. Матеріали III Регіональної науково-теоретичної конференції (Львів, 24 березня 2016 р.). (с. 126). Львів: НУ ЛП.

Сучасні тренди кібербезпекової політики: висновки для України. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Відновлено з <http://old2.niss.gov.ua/articles/294/>

Трутненко, І., & Стеценко, С. (2018, 14 грудня). «Найяскравішим прикладом гібридної війни 21-го століття є війна в Україні» – чеський генерал. *Радіо Свобода*. Відновлено з <https://www.radiosvoboda.org/a/29656992.html>

Хлапонін, Ю. І., Кондакова, С. В., Шабала, Є. Є., Юрчук, Л. П., & Демянчук, П. С. (2019). Аналіз стану кібербезпеки в провідних країнах світу. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, 4 (4), 6–13.

Цитування: Бондаренко, В. (2020)..Кібербезпека: роль держави у захисті суспільства та окремої особистості у збереженні міжетнічного миру. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 18–21. doi: 10.15421/152031

Citation: Bondarenko, V. (2020). Kiberbezpeka: rol derzhavy u zakhysti suspilstva ta okremoi osobystosti u zberezhenni mizhetnichnoho myru [Cyber security: the role of the state in protecting society and individual personality in maintaining interethnic peace]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 18–21. doi: 10.15421/152031

*Віктор Венцель*

*Національна академія державного управління при Президентові України*

## Кібербезпека як невід’ємна складова системи державного управління

Сучасна епоха – це епоха інформаційного суспільства, яка характеризується пануванням інформаційних та комунікаційних технологій в усіх сферах життєдіяльності людини. Використання технологій стало звичною нормою повсякденного життя громадян, корпорацій, держави. Одночасно з цим, використання технологій та комунікаційних мереж несе в собі ризики зловживань та зловмисних дій. Тому питання кібербезпеки є понад актуальними і важливими. У даному контексті провідна роль у питаннях використання та захисту інформаційно-комунікаційних систем повинна належати державі, яка володіє організаційно-розпорядчим апаратом та владними повноваженнями для реалізації означених завдань.

**Ключові слова:** : *інформаційні технології, кібербезпека, інформаційне суспільство, постіндустріальний розвиток*

## Cybersecurity as an integral part of public administration

The modern era is the era of the information society, which is characterized by the dominance of information and communication technologies in all spheres of human life. The use of technology has become a habitual norm of everyday life of citizens, corporations, the state. At the same time, the use of technology and communication networks carries risks of abuse and malicious action. Therefore, cybersecurity issues are more relevant and important. In this context, the leading role in the use and protection of information and communication systems should belong to the state, which has the organizational and administrative apparatus and power to implement these tasks.

**Keywords:** *information technologies, cybersecurity, information society, post-industrial development*

**В** умовах сучасних глобалізаційних процесів та процесів трансформації суспільних відносин інформаційні технології набувають ролі потужних механізмів публічного управління. Концепція інформаційного суспільства передбачає, що інформація та інформаційні технології починають посідати ключові позиції у державному управлінні, особливо це стосується інформаційної та кібербезпеки. Останніми роками рівень розвитку інформаційної безпеки є одним із аспектів, що визначає місце і роль України в політичних, соціальних процесах та світовому економічному розвитку. Проте в нашій державі, у зв’язку з низькими фінансовими можливостями та недостатнім рівнем освіти у цій сфері, процес інформатизації суспільства відбувається нерівномірно, що унеможливує швидкий перехід українського суспільства до постіндустріального розвитку та робить актуальним вивчення проблематики забезпечення інформаційної та кібербезпеки в Україні.

Серед науковців, які вивчали проблематику інформаційного суспільства Н. Венцель, М. Девост, О. Довгань, М. Кастельс, О. Климчик, Н. Ковтун, О. Корченко, Р. Кравченко, О. Поліщук, Н. Поллард, Є. Старостіна, Ю. Травніков, В. Харченко, В. Хлань, Б. Хьютон та ін. Проте, незважаючи на різні думки та напрямки досліджень, вчені одноставно вважають, що однією з умов існування та подальшого розвитку інформаційного суспільства є забезпечення інформаційної та кібербезпеки.

У контексті дослідження ролі держави в захисті інформаційного суспільства значна роль відводиться новим технологіям, які сприяють утворенню, збереженню і розповсюдженню інформації у суспільстві. Створення інформації належить до нематеріальних благ, які стають провідними у постіндустріальному суспільстві і мають неабиякий вплив на існування держави та формування нового соціального простору.

Іспанський вчений М. Кастельс зауважив, що створення інформації як нематеріального блага формує принципово нове мережеве суспільство, яке розвивається спонтанно і є результатом взаємодії соціальних груп та людей, при цьому джерело виробництва полягає в технології генерування знань, в обробці інформації та символічній комунікації (Castells, 1998, p. 340). Заразом у своїй праці «Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура» вчений зазначав, що інформаційне суспільство характеризується тенденцією зростання соціальної нерівності та поляризації, а саме одночасним зростанням верхнього і нижнього рівнів соціальної шкали розвитку (Castells, 1998). Така ситуація простежується в багатьох країнах світу і поряд з необхідністю рівного доступу до інформаційних технологій потребує забезпечення інформаційної та кібербезпеки.

Упродовж останніх років наша держава робить значні кроки в розбудові інформаційного суспільства. Проте без належної реалізації чинних положень нормативно-правових актів та впровадження нових комплексних підходів у цій сфері забезпечення інформаційної і кібербезпеки, а також ефективний захист від кіберзлочинності в Україні є проблематичним. На сьогодні правову базу в сфері кібербезпеки в Україні становлять міжнародні документи, серед яких ратифікована Верховною Радою України Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність, а також низка Законів України, зокрема «Про інформацію», «Про основи національної безпеки України», «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про оборону України», «Про об'єкти підвищеної небезпеки», окремі статті Кримінального кодексу України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та рішення Ради національної безпеки і оборони України. Результатом реалізації положень законодавчих актів має стати формування ефективної державної стратегії, метою якої є забезпечення інформаційної та кібербезпеки в соціальному просторі України та просування державних інтересів у світовому інформаційному просторі.

Прикладом запобігання кіберзлочинам може стати діяльність у країнах ЄС. Наприклад, у Німеччині – це запобігання порушенню таємниці телекомунікаційного зв'язку, комп'ютерному шахрайству, незаконному доступу до комп'ютерної інформації, її підробці та приховуванню, у Великобританії – розголошення персональних даних, продукування порнографічних матеріалів та ін.

У 2000 році була прийнята Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства, в якій запропоновані основні принципи створення глобального інформаційного суспільства, серед яких проведення економічних і структурних реформ з метою створення передумов для відкритості, ефективності, конкуренції і використання нововведень, які будуть доповнюватися засобами адаптації на ринку праці, розвитку людських ресурсів і забезпеченню соціальної згоди (Окінавская хартія глобального информационного общества, 2000). Прискорений розвиток інформаційних технологій, який відбувається у світі, надає нового значення Окінавській хартії та стає важливою складовою державного управління. У даному контексті слід також зауважити, що Україна приєдналася до погодженого ЄС пакету санкцій проти третіх країн за здійснення навмисних кібератак (Official site of the European Council). Відповідне рішення Рада ЄС ухвалила в травні 2020 року. Документом передбачено умови застосування заходів проти країн, які здійснюють навмисні кібератаки.

Водночас спостерігається поглиблення технологічного розриву між високорозвинутими країнами та Україною. Інформаційно-комунікаційний розвиток нашої держави має наздоганяючий характер. Хоча останніми роками в Україні спостерігається зростання кількості використовуваних населенням, державними органами та підприємницькими структурами новітніх технологічних засобів, розширення сфер їх застосування, а також покращення ситуації в сфері інформаційного розвитку, проте ми відчутно відстаємо від рівня інформаційного забезпечення країн ЄС.

Для України серед чинників, які впливають на розвиток інформаційного простору

та кібербезпеки, одним із ключових є рівень добробуту населення та фінансові можливості бізнес-структур. Належний рівень матеріального забезпечення дає можливості як населенню, так і бізнесу інвестувати кошти (придбавати) у новітні технологічні розробки, інформаційну безпеку, у розвиток інформаційно-комунікаційних мереж. Тому для громадян, які не в змозі на індивідуальному рівні оплачувати послуги з використання інформаційних мереж, держава має створити умови для безпечного громадського доступу та користування такими мережами. Водночас наявна небезпека протиправних дій у сфері впровадження та використання новітніх інформаційних технологій полягає у незаконному копіюванні та спотворенні даних, що може мати незворотні наслідки для системи державного управління. В Україні така загроза набуває особливого значення, оскільки в державних органах недостатньо висококваліфікованих фахівців з інформа-

ційної та кібербезпеки. Також слід зважати і на те, що для ефективного використання новітніх технологій українцям потрібно володіти належним рівнем знань і навиків. Для цього доцільним є створення з боку держави умов для отримання громадянами відповідної освіти та необхідних знань у сфері використання інформаційних технологій.

Отже, в Україні для забезпечення інформаційної та кібербезпеки необхідно забезпечити дотримання принципів та норм міжнародного та національного законодавства, сформулювати чіткі вимоги та алгоритми для протидії кібератакам, несанкціонованому втручанням, копіюванню та незаконному поширенню інформації, забезпечити доступ до отримання знань і навичок у використанні інформаційних технологій, взяти під контроль вартість і якість надання інформаційних послуг. Також важливим аспектом є пошук можливостей для збільшення державних та приватних інвестицій у кібербезпеку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Castells, M. (1998). *End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. III. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell. 1998.

Окинавская хартия глобального информационного общества. (2000). *Верховна Рада України*. Відновлено з [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_163#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_163#Text).

Official site of the European Council. Retrieved from <https://cutt.ly/juF5LZZ>.

Цитування: Венцель, В. (2020). Кібербезпека як невід'ємна складова системи державного управління. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 22–24. doi: 10.15421/152032

Citation: Ventsel, V. (2020). Kiberbezpeka yak nevidiemna skladova systemy derzhavnoho upravlinnia [Cybersecurity as an integral part of public administration]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 22–24. doi: 10.15421/152032

Валентина Воронкова

Запорізький національний університет Інженерний інститут

## Напрями захисту суспільства та особистості у протидії кіберзлочинності

Актуальність теми дослідження в тому, що з розвитком комп'ютерних потужностей у цифрову епоху зростає і потенціал людства, розширюються можливості машин, з'являються нові і впливі платформи, до яких залучаються злочинці з кримінального кіберпідпілля, що намагаються використати у своїх цілях технології завтрашнього дня, тому ураган технологічної небезпеки, що насувається, більше не можна ігнорувати. **Мета статті** – концептуалізація захисту суспільства та особистості у протидії кіберзлочинності, розробка шляхів і заходів спрямованих проти злочинів майбутнього у суспільстві і правове регулювання глобальної кібербезпеки.

**Ключові слова:** кіберзлочинність, кібербезпека, кібероборона, хакерські кібероперації, цифрове підпілля, регулювання глобальної кібербезпеки

## Directions for the protection of society and the individual in the fight against cybercrime

The relevance of the research topic is that with the development of computer power in the digital age, the potential of mankind grows, the capabilities of machines expand, new and influential platforms appear, which involve criminals from the criminal cyber underground trying to use tomorrow's technologies. , so the impending hurricane of impending technological danger can no longer be ignored. The purpose of the article is to conceptualize the protection of society and the individual in the fight against cybercrime, to develop ways and measures to ensure society against the crimes of the future and the legal regulation of global cybersecurity.

**Keywords:** cybercrime, cybersecurity, cyber defense, hacker cyber operations, digital underground, regulation of global cybersecurity

**А**ктуальність теми дослідження в тому, що ми живемо у взаємопов'язаному світі, у якому всі ми є уразливими, так як кіберзлочинність заповнила інформаційний простір. Злочинці розробили цілий арсенал методів для отримання прибутків, надавши перевагу цифровому інтелекту перед людським, і опинилися осередками між реальністю і цифровими даними, що контролюються шахраями, у результаті чого виникла загальна загроза достовірності інформації та її втрати, яка накопичується під час «революції великих даних». Взаємопов'язаність та повсюдність уразливих за своєю суттю комп'ютерних систем свідчить про те, що ураган технологічної небезпеки, що насувається, більше не можна ігнорувати. Звичайно, проблема полягає не в тому, що технології – це суцільне зло, а в тому, що слід розуміти її уразливі місця. Через це весь спектр критично важливих інформаційних інфраструктур, що підтримують життєдіяльність нашого суспільства, пе-

ребує під загрозою, не говорячи вже про ризики від штучного інтелекту та синтетичної біології. Поза всяким сумнівом, наука і технології позитивні для всього людства, однак, щоб впевнено процвітати у поточному столітті, нам доведеться витримати випробування технологічними ризиками, які неминуче створюють прогрес, що породжує потребу у захисті кіберпростору, що є актуальною як ніколи. Розвиток транснаціональної організованої кіберзлочинності. Транснаціональна організована злочинність – це сьогодні величезний бізнес, який заробляє 2 трильйони доларів на рік: гроші надходять від торгівлі наркотиками, крадіжок інтелектуальної власності, торгівлі людьми, дитячої порнографії, викрадення особистих даних, кіберзлочинності, руху людей та контрабандних товарів, отримання доступу до приватних облікових записів поштового сервісу Gmail, доступу до системи паролів, яка дозволяла користувачам входити у низку служб Google і успішно зламувати базу даних по

всьому світу, які вважалися найвпливовішими компаніями епохи Інтернету. «Ця система була найважливішим об'єктом інтелектуальної власності, яку розробники вважали "коштовним каменем у короні" вихідних кодів компанії» (Гарріс, 2019, с. 199). Компанія неодноразово опинялася під прицілом спритних хакерських компаній, у результаті чого хакери ще у 2010 році викрали текст програми для системи управління паролями, яка дозволяла користувачам одночасно заходити у різні додатки Google. Крадіжка викликала паніку серед вищого керівництва Google – компанії, яка пишається власною системою безпеки користувачів та їхніх персональних даних і яка вибудувала собі репутацію, гарантуючи цю безпеку. Агентство проводить політику купівлі інформації про вразливості і платить за це найвищу ціну, а також проводить наступальні кібероперації, що можуть нанести ураження кіберопераціям. До створення кіберармії підштовхують масштабні шпигунські операції, спрямовані проти оборонних підприємств. Загалом, як вважають експерти, організована злочинність, яка формує сучасні корпоративні структури, створює від 15 до 20 % світового ВВП (Гудмен, 2019). Локальні кримінальні мережі та угруповання, що швидко збираються і підлаштовуються, щоб використати будь-які незаконні можливості і канали для своєї незаконної діяльності, добре структуровані та саморегулюються, створюють клірингові центри (посередників, фінансових організацій, що пропонують різноманітні послуги із взаєморозрахунків), гарантують незаконні продукти або викрадену інформацію. Злочинні корпорації мають онлайн-підручники з усіх найважливіших питань та навичок: від проблем з подоланням фаєрволів до клонування кредитних карток. Злочинці-початківці мають доступ до створених корпораціями онлайн-курсів, де вони навчаються запускати компанії з «фішингу», поширювати спам, а також користуватися заготівками для створення шкідливого програмного забезпечення, засвоюючи ремесло цифрової злочинності та кібершахрайства. У кіберпідпільному світі створені своєрідні «вікіпедії», що містять докладні посилання, розбиті за категоріями – як зламувати всі наявні пристрої, програмне забезпечення та операційні системи. Кіберзлочинці є набага-

то потужнішими і далекогляднішими, більш успішнішими і технологічно підготовленішими кримінальними командами, які забезпечують себе високими прибутками за відносно малих ризиків. Судові розслідування кіберзлочинців є надзвичайно рідкісними, тому що вироки за ними складають менше тисячної частки відсотка серед усіх кримінальних покарань, які продовжують здійснювати агресивні кібероперації, спрямовані на викрадення інформації, причому найактивніше хакерські контратаки здійснюються у банківській сфері. Розквіт організованої кіберзлочинності. Кримінальні підприємства створюють власні структури, завжди користуються власною юрисдикцією офшорних зон або країн із слабким державним управлінням, нестабільними політичними режимами, які за певну плату ладні закривати очі на нелегальну діяльність кримінальних структур. У межах цих злочинних синдикатів існують відділи праці та управління поставками, керівники відділів, зовнішні консультанти та команди виконавців. Хакери вдосконалюють та демонструють власну майстерність у використанні технологій, продовжуючи постійний пошук нових можливостей, кількість кіберзлочинців зростає, у той час як компанії не мають технічного ресурсу, щоб захистити себе. Існує ринок для кібернайманців, які розробляють і продають шпигунське ПЗ і хакерські інструменти, що не поступаються державним розробкам США кількарічної давності. Шпигунська програма учасників кіберпідпілля, здатна контролювати комп'ютер, копіювати файли та записувати кожне слово, набране користувачем, замаскована під оновлення популярного застосунку iTunes. Технологічні інновації, що виходять з підпільного світу, процвітають, а колективний злочинний інтелект упевнено бере гору над антивірусними компаніями, продавцями технологій безпеки та правоохоронними органами. Збитки від програмного забезпечення. Сьогодні, коли ми стикаємося з фактом поганого стану світового програмного забезпечення, програмісти говорять, немає ідеального програмного забезпечення, оскільки воно буде зламане, яким би воно не було, а користувачі прагнуть мати потужне багатofункціональне програмне забезпечення, визначаючи безпеку пріоритетом і ключовим компонентом надійних обчислень. Ця пробле-

ма зростає у міру того, що все більше і більше пристроїв починають спілкуватись один з одним і всі помилки у ПЗ та дефекти безпеки мають кумулятивний характер в контексті глобальної інформаційної мережі і саме через це 75 % комп'ютерних систем можна зламати за лічені хвилини. Враховуючи, що ПЗ керує глобальною економікою та усіма критичними інфраструктурами, від електрики до телефонних мереж, ми не маємо права гаяти час. Ми маємо допомогти компаніям зрозуміти, що, з огляду на довгострокову перспективу, в їхніх інтересах створювати більш безпечно і стабільне ПЗ, необхідне для нашого технологічного майбутнього і що відмова робити це матиме для них важкі наслідки, тому необхідне правове регулювання нашої глобальної кібербезпеки. Висновок. Через усвідомлення і визнання цих загроз, що несуть технології для всього людства, слід започаткувати зміни, необхідні для зміцнення фундаменту нашого технологічного майбутнього. Необхідно посилення державного контролю у сфері кіберзлочинності, рівень активності якої зростає у мережах, та компаніям необхідно підвищувати стандарти безпеки й гарантувати кібербезпеку. Якими б складними не були технології чи інтернет-сервіси, учасники цифрового підпілля вже напоготові, щоб на власний розсуд використати новомодні засоби та орієнтуватися перш за все на гроші за рахунок більш масштабних, але точно вивірених крадіжок, здатних кинути виклики владі та йти на порушення правил та

законів, створюючи зловмисне програмне забезпечення, прагнучи стимулювати інновації та створювати нові напрямки злочинного бізнесу, розробляючи нові види кіберафер, тому держава повинна запобігти хакерським атакам, щоб створити перепони для них. Держава повинна розробити різноманітні технічні, організаційні, освітні рекомендації щодо державної політики, спрямованої на зменшення ризиків, пов'язаних з технологіями, як застосовувати ті чи інші інструменти для отримання максимально можливої користі при мінімізації негативних наслідків, і тільки так ми зможемо витримати випробування прогресом. Для сучасного суспільства й економіки довіра до кіберпростору вкрай важлива, оскільки загроз сьогодні збільшилося, хакери щодня викрадають дані, а держава не в змозі їх захистити, тоді як компанії не мають технічного ресурсу, щоб самостійно захиститися. Сьогодні необхідне посилення державного контролю у сфері захисту суспільства та особистості у протидії кіберзлочинності, щоб спонукати підвищити стандарти безпеки й гарантувати посилення кібероборони та запобігання атакам на критично важливі об'єкти державної інфраструктури. Держава повинна сформувати ефективну концепцію національної безпеки, оприлюднювати інформацію про хакерів і посилювати контроль, щоб захиститися від хакерських злочинних атак. Якщо війни майбутнього будуть продовжуватися, то варто мати і кіберармію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Гудмен, Марк. (2019). *Злочини майбутнього*. (І. Мазарчук, Я. Машико, Перекл.). Харків: Фабула.

Шейн, Гарріс. (2019). *Війн@ : битви в кіберпросторі*. Київ: Ніка-Центр; Львів: Видавництво Анетти Антоненко.

Цитування: Воронкова, В. (2020). Напрями захисту суспільства та особистості у протидії кібезлочинності. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 25–27. doi: 10.15421/152033

Citation: Voronkova, V. (2020). Napriamy zakhystu suspilstva ta osobystosti u protydii kibezechynnosti [Directions for the protection of society and the individual in the fight against cybercrime]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 25–27. doi: 10.15421/152033

Світлана Ганоцька

Академія праці, соціальних відносин і туризму

## Забезпечення якості професійної діяльності державних службовців

Професійна діяльність державних службовців відіграє значну роль в упорядкуванні та унормуванні процесів соціального та економічного життя країни. Діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави в умовах кризи, спрямована вивести наявну систему державного управління на новий рівень у забезпеченні якості життя населення. Цифровізація публічного простору державного управління забезпечує унормування процесів роботи державного службовця. Питання забезпечення якості професійної діяльності державних службовців на основі стандартизації містить підсистему компетентностей як єдиного цілого системи управління якістю професійної діяльності.

**Ключові слова:** стандарти професійної діяльності, система управління якістю, професійна діяльність державного службовця, державна служба, державне управління, цифровізація

## Ensuring the quality of professional activity of civil servants

The professional activity of civil servants plays a significant role in streamlining and normalizing the processes of social and economic life of the country. Activities for the practical implementation of tasks and functions of the state in a crisis, aimed at bringing the existing system of public administration to a new level in ensuring the quality of life. Digitization of public space of public administration provides standardization of work processes of civil servants. The issue of ensuring the quality of professional activity of civil servants on the basis of standardization will include a subsystem of competencies as a whole of the quality management system of professional activity.

**Keywords:** standards of professional activity, quality management system, professional activity of civil servant, civil service, public administration, digitalization

Відповідно до Закону України «Про державну службу» державна служба – публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, зокрема розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних

органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством (Про державну службу, 1993).

Отже, державна служба розглядається як професійна діяльність, тобто вона є для державного службовця професією, у межах якої реалізується компетенція державних органів та спрямована на забезпечення функціонування державних органів та полягає у виконанні посадових обов'язків та дотримання принципів державної служби.

Євроінтеграційна політика країни в розрізі концепції інформатизації органів державного управління використовує централізований підхід до вирішення проблем інформатизації для взаємодії держави та громадянського суспільства в Україні в контексті адаптації процесів надання адміністративних послуг споживачам.

Для визначення шляхів удосконалення якості професійної діяльності державних службовців із забезпеченими цифровими компетентностями слід розглядати струк-

турні компоненти системи управління якості як цілісне утворення організації, які являють собою окремі системи, і водночас є підсистемами єдиного цілого – системи управління якістю органу державної влади та органу місцевого самоврядування.

Твердження У. Ешбі про те, що цілісна множина взаємопов'язаних елементів системи протиставляється середовищу є справедливим (Ешбі, 1969). Саме у взаємодії із середовищем система виявляє всі свої властивості та будує поведінку. Відповідно до цього головною метою системи є отримання «відповіді-реакції» на власну модель поведінки у вигляді нової інформації, що допоможе їй краще пристосуватися до умов, які постійно змінюються. Людський вимір інформації в цьому середовищі орієнтовано на людей та на характер взаємодії між ними.

Державна служба потерпала через відсутність класифікації типових документів і зафіксованих стандартів їх форми, структури і обов'язкового змісту, що викликала труднощі у державних службовців для концентрації зусиль на виконанні основного завдання – проведення державної політики у відповідній сфері своєї професійної діяльності.

Разом з тим вироблення рішення окремими групами державних службовців з аналізу та вироблення політик у певних галузях, повинні скеровувати та координувати свою професійну діяльність на підставі уніфікованих норм та правил для взаємодії різних груп державних службовців та забезпечуватись єдиним стандартом професійної діяльності державних службовців як центрального, так і місцевого рівня.

Якщо професійна діяльність державних службовців в органах державної влади при функціонуванні системи управління якістю не супроводжується включенням у процес та комунікацію всіх державних службовців, а процеси ухвалення управлінських рішень не узгоджуються з керівником організації, удосконалення організації професійної діяльності стає проблематичним.

Традиційний підхід, який ґрунтується на ієрархічній структурі підпорядкування, є зручним для керівництва центральних органів влади для ухвалення рішень, стосовно того, наскільки якісно працюють структур-

ні підрозділи, але він не дозволяє побачити, наскільки ефективно виконуються міжфункціональні процеси, чи потребують вони удосконалення і в яких саме точках. Навіть якщо всі структурні підрозділи на погляд керівника виконують роботу якісно, це не означає, що процес загалом ефективний. Керівник повинен приймати до уваги все, що може вплинути на кінцевий результат, а вимога системи управління якістю щодо виміру цілей викликана застосуванням принципу ухвалення рішення, заснованого на фактах, для оцінки ефективності та результативності системи (Ганоцька, 2007).

Очевидні системні проблеми всередині органів державної влади спричиняють сьогодні негативні наслідки: недостатню якість документів, які виходять з органів виконавчої влади; значне перевантаження органів державної влади персоналом; труднощі у концентрації зусиль на виконанні професійної діяльності.

Симптоми цих проблем відчуває кожний державний службовець, а саме: розпорошення зусиль по багатьох напрямках, неможливість пріоритизації; можливість перекладати виконання завдань одним підрозділом на інший та розпорошеність відповідальності за кінцевий результат; конфлікт повноважень при виконанні завдань (Ганоцька, 2009).

З цих симптомів витікають проблемні питання: нерівномірний розподіл завдань, який спричиняє конфлікт між кваліфікацією (компетентністю) і завданнями, що ставляться (посадовими обов'язками); відсутність чіткої структури процесів та її опису у внутрішніх нормативних документах; відсутність єдиного стандарту професійної діяльності державних службовців центрального та місцевого рівня.

Для вирішення вищезначених питань визначаються всі наявні процеси, з яких складається діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, а отже, функціональні навантаження та, як наслідок, професійні компетенції державних службовців. Детально описуються та документально закріплюється їх структура, а саме: регламентація участі (повноважень) кожного з державних службовців органів державної влади в кожному процесі; послідовність дій

і порядку взаємодії учасників у процесі виконання завдання.

Наразі загальні компетентності для державних службовців окремих груп, передбачені професійним стандартом на посади «Державний експерт директорату, генерального департаменту», затверджені наказом Міністерства соціальної політики України від 13 грудня 2019 року № 1752, відповідно до пункту 27 Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373, передбачають здатність використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології в державному управлінні, які забезпечують концентрацію зусиль на виконанні основного завдання – проведення державної політики у відповідній сфері.

Це дасть можливість вийти на результат щодо зовнішніх критеріїв – можливість

державному службовцю відчувати свою значущість у процесі виконання завдань у професійній діяльності, а отже, підвищення авторитету органів державної влади та місцевого самоврядування, та внутрішніх критеріїв – суттєво заощадити час і використовувати його більш ефективно; рівномірно розподіляти навантаження; контролювати якість документів з точки зору їх змісту.

У наш час управління професійною діяльністю державних службовців має бути гнучкою та відповідати вимогам часу, а також вчасно адаптуватися задля забезпечення якості виконуваної роботи, тому є нагальна потреба в забезпеченні якості професійної діяльності державних службовців на основі принципів системи управління якістю для стабільного результату професійної діяльності незалежно від нормативних та кадрових змін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Ганоцька, С. О. (2007). Професійність державного службовця як дієвий чинник надання якісних управлінських послуг. *Актуальні проблеми державного управління*, 1 (31), 441–447.

Ганоцька, С. О. (2009). Регламентация процесів системи управління якістю в професійній діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування* : тези ІХ Міжнар. наук. конгресу (26 – 27 берез. 2009 р., м. Харків). (с. 214–215). Харків: Вид-во: ХарПІ НАДУ «Магістр».

Про державну службу. *Відомості Верховної Ради України*. 206. № 4. ст. 43. (1993).

Эшби, У. Р. (1969). *Общая теория систем как новая научная дисциплина. Исследования по общей теории систем*. В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин (Ред.). (с. 125–142). Москва: Прогресс.

Цитування: Ганоцька, С. (2020). Забезпечення якості професійної діяльності державних службовців. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 28–30. doi: 10.15421/152034

Citation: Hanotska, S. (2020). Zabezpechennia yakosti profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv [Ensuring the quality of professional activity of civil servants]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 28–30. doi: 10.15421/152034

DOI: 10.15421/152035

УДК: 324:004+328.32+321.7

*Наталія Гусаревич**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Визначення та аналіз основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України

Метою дослідження є визначення основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України. Визначено три основні групи, розкритий зміст та проведений аналіз факторів кожної з груп. Наведено приклади їх впливу на процес впровадження нових виборчих технологій. На підставі аналізу міжнародного досвіду запропоновано рекомендації для створення сприятливих умов соціально-політичного, операційно-технічного та правового характеру для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України.

**Ключові слова:** виборчий процес, волевиявлення, цифрові технології, електронне голосування, інтернет-голосування, цифровізація України

## Identification and analysis of the main factors of formation of a favorable environment for the introduction of digital technologies in the electoral system of Ukraine

The purpose of the study is to determine the main factors in creating a favorable environment for the introduction of digital technologies in the electoral system of Ukraine. Three main groups are identified, the content is revealed and the analysis of factors of each of the groups is carried out. Examples of their influence on the process of introduction of new election technologies are given. Based on the analysis of international experience, recommendations for creating favorable conditions of socio-political, operational, technical and legal nature for the introduction of digital technologies in the electoral system of Ukraine are proposed.

**Keywords:** electoral process, expression of will, digital technologies, electronic voting, online voting, digitalization of Ukraine

Актуальність дослідження основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчий процес обумовлена в першу чергу тим, що до порядку денного цифровізації України нещодавно було включено питання запровадження електронного голосування під час волевиявлення громадян. Зокрема, в Указі Президента України «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» від 29.07.2019 № 558/2019 визначено одним із завдань Кабінету Міністрів України: «Опрацювання у взаємодії з Центральною виборчою комісією питання щодо можливості запровадження електронного голосування під час виборів, референдуму». (Про деякі заходи щодо

поліпшення доступу фізичних осіб та юридичних осіб до електронних послуг, 2019). Крім того, на сьогодні вже працює робоча група з народних депутатів України, Центральної виборчої комісії та Міністерства цифрової трансформації над відповідним законопроектом (Плануємо запровадити електронне голосування на виборах, 2020).

По-друге, аналіз практичного досвіду інших країн наглядно демонструє, що застосування інструментів технічного прогресу під час виборів не може бути самоціллю, а має вирішувати або сприяти вирішенню чітко визначених проблем національної виборчої системи, таких як, наприклад, попередження шахрайства під час підрахунку голосів, підвищення рівня доступності до голосування для певних верств населення, економія

бюджетних коштів на проведення виборчого процесу тощо.

По-третє, значну роль для успішної імплементації цифрових технологій у виборчий цикл відіграє наявність довіри суспільства не тільки до самої технології, а й до органів управління виборами та інших суб'єктів виборчого процесу, що обумовлюється низкою факторів, які пропонується розглянути.

Тому метою дослідження є визначення та розкриття змісту основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України.

Слід зазначити, що досвід інших держав свідчить, що імплементація новітніх технологій у виборчий процес має спиратися на належним чином проведене техніко-економічне обґрунтування з урахуванням результатів аналізу міжнародного досвіду та особливостей національного політичного та соціального контексту. Таке впровадження потребує певного часу для ретельного планування, обговорення переваг та недоліків на громадських консультаціях та в експертному середовищі, проведення низки обмежених пілотних досліджень на виборах невеликого масштабу, а також, що не менш важливо, підвищення рівня цифрової грамотності електорату.

Саме дотримання поступового системного підходу під час впровадження цифрових технологій на всіх етапах виборчого процесу (від формування списків виборців до встановлення результатів голосування) дозволить забезпечити найбільш оптимальний симбіоз технічних, організаційних та правових аспектів імплементації виборчих технічних інновацій у національну виборчу систему.

Основні фактори формування сприятливого середовища для успішного впровадження цифрових технологій у виборчий процес можна об'єднати в три групи:

- соціально-політична;
- операційно-технічна;
- правова.

1. Соціально-політична група. Серед факторів, що формують сприятливе соціально-політичне середовище для впроваджен-

ня цифрових технологій у виборчий процес можна виокремити три основні підгрупи.

1.1. Фактори, що сприяють підвищенню довіри суспільства до органів управління виборчим процесом. В Україні до таких органів можна віднести Центральну виборчу комісію, яка виконує функції центральної виборчої адміністрації та виборчі комісії всіх рівнів від територіальних (окружних) до дільничних виборчих комісій. У першу чергу, виборець має бути переконаний у повній незалежності членів виборчих комісій від будь-яких органів влади та політичного істеблїшменту. Так, наприклад в Естонії, що проводить інтернет-голосування з 2005 року, послідовне впровадження електронного врядування у всіх сферах суспільного життя сформувало дуже високий рівень довіри й до виборчих інституцій, що дозволило нівелювати недовіру до результатів волевиявлення після масових хакерських атак у 2007 році (Паламанчук, Шемендюк, & Ляшенко, 2020).

Що стосується України, то експертне середовище говорить про відсутність автономії Центральної виборчої комісії, хоча останні опитування громадської думки говорять, навпаки, про підвищення рівня довіри суспільства до цієї інституції. Так, за результатами загальнонаціонального опитування, проведеного Міжнародною фундацією виборчих систем (IFES) після парламентських виборів в Україні в 2019 році виявлено, що відсоток тих, хто певною мірою довіряє Центральній виборчій комісії, зріс з 41 % у 2018 року до 64 % у 2019 році (Основні результати загальнонаціонального опитування, 2019).

1.2. Фактори, що впливають на досягнення політичного консенсусу. Політичні партії як суб'єкти виборчого процесу можуть бути якими противниками введення електронного голосування не лише з причин технічної недосконалості чи низького рівня кібербезпеки, а й з кон'юнктурних міркувань. Наприклад, що новий канал голосування може додати голосів їх опонентам через підвищення явки певного електорального сегменту.

1.3. Фактори формування позитивного соціального контексту. Громадські організації, незалежні експерти, лідери громадської думки, як правило, є активними учасниками

дослідницьких процесів та громадських обговорень з напрацювання змін до виборчої системи та мають можливість впливати на формування суспільної підтримки впровадження інновацій у національний виборчий процес.

2. Операційно-технічна група. У цій групі доречно виокремити чотири підгрупи основних факторів.

2.1. Фактори нарощування та збереження технічного потенціалу. Головна відмінність цифрових виборчих рішень від традиційних – постійний еволюційний характер цифрового методу. Органи управління виборчим процесом у разі застосування інноваційних виборчих технологій постійно стикаються з проблемою обслуговування та заміни програмного й апаратного забезпечення, що призводить до їх залежності від приватного сектору (розробника програмного продукту). Тому на думку експертів Ради Європи такий орган влади повинен мати на постійній основі достатньо кваліфікований персонал та системно інвестувати в його навчання, аби гарантувати належне технічне обслуговування системи, сприяти впровадженню нових функцій та інших модифікацій (Маурер, 2020).

2.2. Фактори розумних фінансових витрат. На сучасному етапі вартості придбання нових технологій та витрат на їх обслуговування, аргумент економності використання цифрових технологій у виборчому процесі не може бути вирішальним під час ухвалення рішення про їх впровадження. Навіть досвід Естонії демонструє, що показник витрат на одного виборця, що проголосував через інтернет не є лінійним (Ученые подсчитали: самым дешевым является электронное голосование, 2019).

2.3. Фактори, що сприяють забезпеченню прозорості виборчого процесу та кібербезпеки. За останні роки саме побоювання втручання в процес волевиявлення ззовні стало підставою для відмови від Інтернет-голосування у багатьох країнах (Літва, Канада, Швейцарія, зокрема). Дуалізм проблеми ґрунтується на тому, що, з одного боку, необхідно забезпечити принцип прозорості виборів, а з іншого – захистити і таємницю голосування, і саме волевиявлення. Публікація вихідних кодів та інших відповідних до-

кументів, контроль незалежних експертів, етичний хакінг рішень, з одного боку, сприяють прозорості процесу, а з іншого – є частиною заходів безпеки. Також системний багатовекторний підхід з використанням міжнародних правових інструментів (Конвенція 108+ Ради Європи та Загальний регламент захисту даних ЄС (GDPR), Будапештська конвенція Ради Європи щодо кіберзлочинності, зокрема) та міжгалузевої співпраці (регулювання цифрових виборчих рішень не лише з точки зору юридичних обґрунтувань, а й з чітким розумінням технічних питань) є запорукою запобігання кібератак (Маурер, 2020).

2.4. Фактори розумного планування часових меж впровадження. На думку експертів Міжнародної фундації виборчих систем (IFES), пілотні дослідження використання цифрових технологій мають бути проведені за 18–24 місяці до будь-яких виборів. Далі має бути проведене експериментальне використання на виборах меншого масштабу, і, залежно від результатів та конкретних умов, може бути ухвалене рішення запропонувати варіанти обмеженого електронного або Інтернет-голосування на виборах Президента та Верховної Ради, наприклад 2024 року (Дослідження доцільності запровадження нових виборчих технологій, 2020).

3. Правова група. Успішне впровадження цифрових технологій у виборчий процес також залежить від якості нормативно-правової бази країни, що регламентує питання застосування нових виборчих технологій. У цій групі доречно виокремити два основних фактори.

3.1. Використання міжнародних правових інструментів. Міжнародно-правова база, що регламентує питання виборчого процесу та є актуальною під час розробок нормативного регулювання цифрових рішень поділяється на універсальні міжнародно-правові документи (Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про громадянські та політичні права), регіональні документи (Європейська конвенція з прав людини, Хартія основних прав ЄС), авторитетні тлумачення зазначених конвенцій, прецедентне право міжнародних судів, звіти за результатами спостереження за виборами ОБСЄ/БДПЛ, ПАРЕ, рекомендації з використання

цифрових рішень, зокрема Ради Європи. Усі ці документи містять правові норми на які можуть спиратися відповідні органи законодавчої ініціативи для розробки правової бази щодо нових виборчих технологій на національному рівні (Використання міжнародних виборчих стандартів, 2017).

3.2. Розвиток національної нормативно-правової бази. Регулювання виборчого процесу має національну прерогативу. Основні принципи виборів закріплені в Конституції та/або спеціалізованому національному законодавстві. Досвід інших країн показує, що невірно прописані норми, що регламентують використання цифрових виборчих технологій, можуть привести до визнання їх неконституційними. Так, наприклад, у 2009 році Конституційний суд Німеччини постановив, що Інтернет-голосування є неконституційним та таким, що порушує принцип публічності, оскільки він вимагає, щоб усі етапи виборів, включаючи голосування та підрахунок голосів, підлягали громадській перевірці та не потребували спеціальних знань (Впровадження електронного голосування, 2011).

Висновком з проведеного дослідження є визначення основних факторів, що впливають на створення сприятливих умов соціально-політичного, операційно-технічного та правового характеру для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України. Нехтування наведеними факторами під час планування та реалізації реформи із застосування інноваційних виборчих технологій може підірвати довіру суспільства до всього виборчого процесу загалом, а також привести до негативних правових наслідків та політичних криз.

Тому для успішного впровадження нових виборчих технологій в Україні можна визначити такі основні рекомендації:

– формування позитивного іміджу та підвищення суспільної довіри до органів управління виборчим процесом має відбуватися на постійній основі та ґрунтуватися на повній відкритості їх роботи, постійних консультаціях з експертним середовищем, громадських обговореннях будь-яких значущих законодавчих ініціатив, підвищенням рівня правової культури та цифрової обізнаності виборців;

– політична еліта має бути активно задіяна у підготовчому процесі, об'єднана спільною метою, наприклад демонстрації національного технологічного розвитку на міжнародному рівні, що опосередковано сприяє розвитку національного ІТ-сектору економіки. Центральна виборча комісія має шукати у Верховній Раді України не лише необхідну більшість голосів, а й саме багатопартійну підтримку для затвердження необхідних законодавчих змін;

– громадські організації, незалежних експертів, лідерів громадської думки треба залучати ще на етапі планування впровадження цифрових інновацій у виборчий процес як шляхом надання їм повної інформації щодо технологій, що планується застосовувати, так і шляхом надання їм можливості надати свої пропозиції щодо їх вдосконалення;

– аналіз фінансових, ресурсних витрат та переваг застосування цифрових виборчих інновацій має відбуватися в межах широкого техніко-економічного обґрунтування з урахуванням витрат не тільки на впровадження технології, а й на широкомасштабні просвітницькі та навчальні кампанії, поточне утримання системи, оплату висококваліфікованого персоналу для її технічного обслуговування, забезпечення кібербезпеки тощо;

– чітке та помірне часове планування забезпечить умови для розбудови технічно зрілої системи з урахуванням практичного досвіду та дозволить усім стейкхолдерам ознайомитися з новою технологією та виявити її недоліки. Вкрай важливо, щоб ще до експериментальних апробувань новітніх виборчих технологій відбулися повноцінні та широкомасштабні національні інформаційні та просвітницькі кампанії. Таким чином у центрального виборчого органу буде можливість сформулювати додаткові вимоги до розробників цифрових технологій на основі аналізу реакції та занепокоєнь з соціального контексту;

– правові зміни з впровадження цифрових технологій мають тривати кілька електоральних циклів та постійно переглядатися, виходячи з результатів технічних експериментів (від пробних тестувань,

пілотних проєктів до повномасштабних застосувань цифрових технологій на національних виборах).

У контексті досліджуваної проблеми важливого значення набуває подальший си-

стематичний та порівняльний аналіз, визначення змістовного наповнення основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчий процес.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Використання міжнародних виборчих стандартів. Посібник Ради Європи для громадських організацій. (2017). Відновлено з <https://rm.coe.int/using-international-election-standards-ukr-web/168077d48b>.

Впровадження електронного голосування. Програмний документ Міжнародного інституту демократії і сприяння виборам (IDEA). (2011). Відновлено з <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/introducing-electronic-voting-essential-considerations-UK.pdf>.

Дослідження доцільності запровадження нових виборчих технологій Міжнародної фундації виборчих систем (IFES). (2020). Відновлено з <https://ifesukraine.org/wp-content/uploads/2020/03/IFES-Ukraine-Feasibility-Study-on-the-Introduction-of-New-Elections-Technology-for-Ukraine-v1-2020-02-13-Ukr.pdf?>

Маурер, А. Д. (2020). *Цифрові технології у виборах: питання, висновки та перспективи*. Видавництво Ради Європи. Відновлено з <https://rm.coe.int/ardita-driza-maurer-digital-technologies-regulations-fin/16809e7f8f>.

Основні результати загальнонаціонального опитування за результатами парламентських виборів в Україні, жовтень 2019 року. Відновлено з <https://ifesukraine.org/news/key-findings-ukraine-post-parliamentary-election-survey-october-2019/?lang=en>.

Паламарчук, С. А., Шемєндюк, О. В., Ляшенко, Г. Т., & Ткач, В. О. (2020). Забезпечення захисту кіберпростору в провідних країнах світу. *Збірник наукових праць ВІПІ (1)*, 58–64.

Плануємо запровадити електронне голосування на виборах. (2020). Відновлено з <https://thedigital.gov.ua/news/planujemo-zaprovaditi-elektronne-golosuvannya-na-viborakh>.

Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг. № 558/2019. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019#Text>.

Ученые подсчитали: самым дешевым является электронное голосование. Відновлено з <https://rus.err.ee/914552/uchenye-podschitali-samym-deshevym-javljaetsja-jelektronnoe-golosovanie>.

Цитування: Гусаревич, Н. (2020). Визначення та аналіз основних факторів формування сприятливого середовища для впровадження цифрових технологій у виборчу систему України. *Аспекти публічного управління, 8, Спецвипуск 1*, 31–35. doi: 10.15421/152035

Citation: Gusarevych, N. (2020). Vyznachennia ta analiz osnovnykh faktoriv formuvannia spryiatlyvoho seredovyshcha dlia vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u vyborchu systemu Ukrainy [Identification and analysis of the main factors of formation of a favorable environment for the introduction of digital technologies in the electoral system of Ukraine]. *Public administration aspects, 8 S. I. (1)*, 31–35. doi: 10.15421/152035

DOI: 10.15421/152036

УДК: 352.07:004.9

*Генадій Демощенко**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку

Цифровізація стала світовим трендом і охоплює всі сфери суспільного життя. Не оминає вона і поле муніципального управління, де з розвитком та освоєнням цифрових технологій пов'язані можливості досягнення значних результатів у розвитку громад. Метою роботи є визначення напрямків цифровізації муніципального управління в Україні.

Визначені деякі важливі напрямки цифрової трансформації муніципального управління та «проривні» цифрові технології, які мають забезпечити результативність та ефективність муніципальних послуг.

Зроблено висновок, що цифровізація муніципального управління сприятиме підвищенню його результативності. При цьому успіх цифровізації муніципального управління буде залежати від того, якою мірою при її проведенні враховані універсальні вимоги до управління за результатами.

**Ключові слова:** муніципальне управління, цифрова трансформація, проривні технології, місцеве самоврядування в Україні

## Digital transformation of municipal government: directions of development

Digitalization has become a global trend and covers all spheres of public life. It does not miss the field of municipal government, where the development and development of digital technologies are associated with opportunities to achieve significant results in community development. The purpose of the work is to determine the directions of digitalization of municipal government in Ukraine.

Some important areas of digital transformation of municipal government and "breakthrough" digital technologies that should ensure the effectiveness and efficiency of municipal services are identified.

It is concluded that the digitalization of municipal government will increase its effectiveness. The success of digitalization of municipal government will depend on the extent to which it takes into account the universal requirements for results-based management.

**Keywords:** municipal government, digital transformation, breakthrough technologies, local self-government in Ukraine

Цифровізація стала світовим трендом і охоплює усі сфери суспільного життя. Не оминає вона і поле муніципального управління де з розвитком та освоєнням цифрових технологій пов'язані можливості досягнення значних результатів у розвитку громад. Метою роботи є визначення напрямків цифровізації муніципального управління в Україні.

Щодо формулювання самого поняття «муніципальне управління» слід відзначити, що, не зважаючи на численні визначення та підходи, загальним є те, що воно стосується діяльності органів місцевого самоврядування із забезпечення розвит-

ку відповідної громади (Кравченко, 2014; Семчик та ін., 2019). Оскільки аналіз різних точок зору на муніципальне управління не є завданням цього дослідження, ми будемо використовувати такий загальний підхід до розвідки напрямків цифрової трансформації муніципального управління.

У зарубіжній практиці реалізуються різні версії цифровізації на рівні місцевого самоврядування. В Україні теж іде велика практична робота щодо освоєння сучасних інноваційних технологій. Але цей процес залишається в руслі розвитку інформаційних систем та удосконалення електронного урядування.

Принциповий зсув у напрямку цифровізації відбувся лише восени 2019 року, коли цифрова трансформація була декларована як один з основних напрямків державної політики. Навіть було утворено Міністерство цифрової трансформації. Тож нового значення набула Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (Про схвалення Концепції, 2018), яка передбачає прискорене впровадження цифрових технологій в економіці та суспільній сфері.

Виходячи з цього документу та враховуючи певний досвід впровадження цифрового розвитку у великих містах, можна виокремити деякі напрямки цифровізації муніципального управління, пов'язані, у першу чергу, з так званими «проривними технологіями».

У даний час під «проривними технологіями» розуміються цифрові технології, що дозволяють здійснити якісну зміну муніципального управління (зокрема зміну процесів, функцій, етапів управлінського циклу, результативності та ефективності управління). До них належить технології «великих даних», розподіленого реєстру, штучного інтелекту, інтернету речей та ін.

У муніципальній сфері передбачається їх використання насамперед у сфері поліпшення надання адміністративних послуг та виконання контрольних функцій на основі розвитку систем ідентифікації та захисту персональних та відкритих даних, впровадження реєстрової моделі надання послуг, проактивності при їх наданні.

Також слід відзначити, що на відміну від багатьох зарубіжних країн (Австралія, Данія, Великобританія та ін.) в Україні досі не реалізується принцип впровадження цифрових за замовчуванням муніципальних послуг, навіть для найбільш масових їх видів.

Ще один напрямок цифровізації муніципальних послуг пов'язаний з впровадженням цифрових технологій саме в процес управління – виявлення проблем та планування, моніторингу та оцінки результатів, корегування прийнятих рішень. У цьому зв'язку актуальною та ко-

рисною може бути зарубіжна практика використання цифрових технологій для корегування системи муніципального управління за результатами оцінки роботи муніципальних органів населенням в реальному часі.

Масштаби цифрової трансформації у суспільстві настільки великі, що цифровізацію можна розглядати як драйвер нових парадигм, концепцій і підходів до публічного управління взагалі і муніципального зокрема. Відмінною рисою управління, що трансформується, є посилення впливу громадян на ухвалення рішень на основі використання цифрових технологій, а також на розвиток ціннісного підходу до публічного управління, який передбачає максимізацію користі діяльності органів влади для громадян, з акцентом на спрощення організаційних структур і економію ресурсів.

З цього виникає уявлення про муніципальне управління як про «платформу», де органам місцевого самоврядування відводиться роль організатора взаємодії з бізнесом та громадянами на основі єдиної цифрової екосистеми. З впровадженням цифрових технологій у муніципальне управління можна пов'язувати і поширення культури «гнучкого управління», яка передбачає ітераційний процес реалізації заходів з постійним використанням механізмів зворотного зв'язку і «підстроюванням» дій учасників процесу під такий зворотній зв'язок.

Цифровізація муніципального управління, на нашу думку, є новим етапом розвитку місцевого самоврядування, змістом його реформування. Вона дає можливість значного підвищення його обґрунтованості, та ефективності в межах загального тренду на становлення цифрового суспільства в Україні, так само як і у всьому світі.

Іншими словами, можна зробити висновок, що цифровізація муніципального управління сприятиме підвищенню його результативності. При цьому успіх цифровізації трансформації муніципального управління буде залежати від того, якою мірою при її проведенні будуть враховані універсальні вимоги до управління за результатом.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Кравченко, В. В. (2014). Проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2 (11–12), 13–21. doi: 10.15421/151473

Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text>.

Семчик, О., Приходько, Х., Сидоренко, П., & Петрухін, Ф. (2019). Стимулювання Е-розвитку громад в Україні: концептуально-правові засади (до питання про муніципальне управління на основі даних). *Аспекти публічного управління*, 7 (9–10), 53–61. doi: 10.15421/151948

Цитування: Демошенко, Г. (2020). Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 36–38. doi: 10.15421/152036

Citation: Demoshenko, G. (2020). Tsyfrova transformatsiia munitsypalnoho upravlinnia: napriamky rozvytku [Digital transformation of municipal government: directions of development]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 36–38. doi: 10.15421/152036

**Євгеній Єфімов**

*Харківський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

## Вплив цифрових технологій на взаємодію влади і бізнесу в процесі трансферу технологій

У доповіді наведено, що наявність цифрових технологій у сучасному світі це вже нормальне, повсякденне явище. Сучасне людство не уявляє своє життя без цифрових технологій. Підтвердженням слів є стрімке розгортання Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), яка радикально змінює не лише технічні, технологічні можливості виробництв, але й сам спосіб життя людей. Новітні технології змінюють цілі галузі економіки, змінюються форми зайнятості, бізнес-моделі, відносини між капіталом і працею, структури форм капіталу. У зв'язку з цим основною метою вказаної доповіді є визначити, яку роль виконують цифрові технології, який вони мають вплив на взаємодію суб'єктів трансферу технологій: бізнесу і органів влади.

**Ключові слова:** цифрові технології, цифрова економіка, цифровізація, Четверта промислова революція, інновації, трансфер технологій, органи влади, бізнес, Національна інноваційна система, НІС, державно-приватне партнерство, ДПП

## The impact of digital technologies on the interaction of government and business in the process of technology transfer

The report states that the presence of digital technologies in the modern world is a normal, everyday phenomenon. Modern humanity cannot imagine its life without digital technologies. Confirmation of the words is the rapid deployment of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0), which radically changes not only the technical, technological capabilities of production, but also the very way of life. The latest technologies are changing entire sectors of the economy, changing forms of employment, business models, the relationship between capital and labor, the structure of forms of capital. In this regard, the main purpose of this report is to determine the role of digital technologies, which they have an impact on the interaction of technology transfer actors: business and government.

**Keywords:** digital technologies, digital economy, digitalization, Fourth industrial revolution, innovations, technology transfer, authorities, business, National innovation system, NIS, public-private partnership, PPP

**Н**аявність цифрових технологій у сучасному світі це вже нормальне, повсякденне явище. Сучасне людство не уявляє своє життя без цифрових технологій. Вони відкривають унікальні можливості для розвитку світової економіки та підвищення якості життя громадян – завдяки цифровим технологіям відбувається відкриття бізнесу, здійснюються різного роду платежі, проводиться навчання, різного роду конференцій, цифрові технології присутні в конкурентоспроможних та ефективних секторах економіки, фахівцями вже давно використовується терміни «цифрова» економіка, механізми «цифровізації» бізнесу, промисловості.

Підтвердженням впливу цифрових технологій у світі є стрімке розгортання Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), яка ра-

дикально змінює не лише технічні, технологічні можливості виробництв, але й сам спосіб життя людей. Новітні технології змінюють цілі галузі економіки, змінюються форми зайнятості, бізнес-моделі, відносини між капіталом і працею, структури форм капіталу – на перший план економічного зростання виходять такі його форми, як людський, соціальний і символічний капітали, що розглядаються наразі як ключові економічні активи.

Головними напрямками Четвертої промислової революції – кіберфізичні технології, зростання ролі цифрових технологій, інтернету речей та інші економіко-технічні інновації. Для участі в розвитку цих напрямів країна повинна мати розвинуту виробничу базу та умови її адаптації до змін, серед яких головними є: людський капітал, технології та інновації,

якість інституцій, участь у глобальній торгівлі та інвестуванні, споживацький потенціал (Центр Разумкова, 2019, с. 4).

За думкою фахівців Центра Разумкова Україна входить у період Четвертої промислової революції із слабкою, структурно деформованою економікою, що демонструє повільні темпи зростання та подальше поглиблення структурних перекосів. Нинішня структура національної економіки є істотно деформованою, вкрай спрощеною, наближеною до структурних характеристик найменш розвинутих, бідних країн світу – внаслідок чого країна втрачає потенціал економічного зростання й розвитку. В умовах Четвертої промислової революції і глобальних трансформацій це означає реальний ризик опинитися на узбіччі світового розвитку (Центр Разумкова, 2019, с. 5).

Тому для нашої держави «цифровізацію» варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході «цифрові» технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України (Проект Цифрова адженда України – 2020, 2020, с. 5).

Що стосується трансферу технологій, то на думку багатьох експертів та фахівців цивільного та господарського права, в сучасній світовій економіці трансфер технологій є дієвим механізмом підйому і швидкого зростання економіки кожної країни. Він надає господарюючим суб'єктам ряд стратегічних можливостей для розвитку внутрішнього ринку, вбудовування досягнень передових країн в міжнародну інфраструктуру та ін. Трансфер технологій (Technology Transfer) (далі – ТТ) буквально перекладається як «передача технологій в напрямку застосування знань».

Тому проаналізуємо, яку роль виконують цифрові технології, який вони мають вплив на взаємодію суб'єктів трансферу технологій: бізнесу і органів влади.

Трансфер технологій, як один з найважливіших складових інноваційного процесу і перспективних механізмів економічної стабілізації держави, представляє собою передачу ноу-хау, нових інноваційних технологій, тех-

нологічного обладнання та науково-технічних знань від власника до замовника.

Основним нормативно-правовим актом в Україні, який визначає правові, економічні, організаційні та фінансові засади державного регулювання діяльності в указаній сфері і спрямований на забезпечення ефективного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу України, технологічності виробництва продукції, охорони майнових прав на вітчизняні технології та/або їх складові на території держав, де планується або здійснюється їх використання, розширення міжнародного науково-технічного співробітництва у цій сфері, є Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» №143-V від 14 вересня 2006 року (Про державне регулювання діяльності, 2006).

Основними учасниками цього процесу є:

Власники технологій – юридичні або фізичні особи, у власності яких знаходиться прогресивна розробка, участь якої безпосередньо передбачається в процесі трансферу технологій.

Органи державної влади – це самостійний підрозділ апарату державної влади, а також юридично оформлена, економічно і організаційно відособлена частина державного механізму, яка наділена державно-владними повноваженнями і має всі необхідні засоби для реалізації завдань і функцій держави в межах своїх повноважень.

Окреме місце між вказаними основними суб'єктами трансферу технологій займають професійні посередники, інвестори та інноваційні центри. Професійні посередники – це юридичні або фізичні особи, основна мета діяльності яких полягає в професійному наданні послуг зі здійснення комерційних, фінансових операцій, а також щодо врегулювання спірних питань в різного роду відносинах.

Інвестори, юридичні або фізичні особи, що вкладають власні, позикові або інші залучені кошти в інвестиційні проекти. Інвестор зацікавлений в мінімізації ризику. Розрізняють стратегічних і портфельних інвесторів. Стратегічний інвестор – інвестор, зацікавлений в придбанні великого пакета акцій, для того щоб брати участь в управлінні або отримати контроль над компанією. Зазвичай в якості стратегічного інвестора виступає компанія, діяльність якої пов'язана з бізнесом, що купується.

Портфельний інвестор – інвестор, зацікавлений в максимізації прибутку безпосередньо від цінних паперів, а не в контролі над підприємством. До портфельним інвесторам відносяться інвестиційні фонди, пенсійні фонди, страхові компанії і т.ін.

І, нарешті, інноваційні центри – це організації, що займаються концентрацією під своїм керівництвом інноваційних проєктів. Вони здійснюють підтримку, розвиток і комерціалізацію інноваційних проєктів власників технологій та надання консультацій останнім, субсидування, налагодження зв'язків власників технологій з потенційними інвесторами та покупцями. Інноваційні центри в сучасній економіці – один з ключових учасників процесу трансферу технологій, який грає роль сполучної ланки між інноваційним проєктом і його виходом на ринок.

Плідна взаємодія вказаних вище суб'єктів трансферу технологій здійснюється або кожен з кожним окремо, або на теренах Національних інноваційних систем (далі - НІС).

Взаємодія суб'єктів трансферу технологій кожного з кожним окремо може здійснюватися шляхом застосування державно-приватного партнерства (далі – ДПП).

За кордоном механізми ДПП використовуються в різних сферах: житлово-комунальний комплекс, енергетика, транспортна інфраструктура, бізнес-інфраструктура, інноваційна сфера, освіта, охорона здоров'я, соціально-благодійна сфера (гуманітарна) і ін. В даний час сфера партнерських відносин поширюється на вирішення задач розвитку підприємництва, активізації інноваційної діяльності, організації кластерів товаровиробників (Яшева, 2011, с. 4).

На підставі досвіду міжнародних фахівців можна надати наступне визначення «державно-приватного партнерства в інноваційній сфері»: ДПП в інноваційній сфері – це зафіксоване в офіційних документах взаємовигідна взаємодія державного і приватного секторів економіки і науки, засноване на наступних принципах: 1) добровільність прийняття на себе зобов'язань і їх виконання протягом строків виконання робіт сторонами ДПП; 2) дотримання прав і забезпечення збалансованості державних і приватних інтересів у межах ДПП; 3) поділ відповідальності, ризиків і непродуктивних витрат сторонами ДПП;

4) поділ грошових потоків між державними і приватними учасниками партнерства; отримання максимального ефекту учасниками партнерства відповідно до їхнього внеску в отриманий результат; 5) протидія недобросовісної конкуренції учасниками партнерства (Ковалева, 2012, с. 11–56).

Безпосередньо співпраця в трансфері технологій полягає в створенні центрів трансферу технологій, вільних економічних зон, технопарків, інкубаторів бізнесу, спільних і франчайзингових організацій (Яшева, 2011, с. 13).

Таким чином, цей вид взаємодії є дуже ефективним для реалізації державою стратегії розвитку інноваційного типу економіки. Подібна модель передбачає дієве освоєння науково-технічних нововведень (інновацій), нових технологій, видів продукції і ресурсів, а також реалізацію організаційно-інституційних проєктів у сфері національного відтворення.

На думку багатьох експертів, сучасна НІС – це великий взаємопов'язаний механізм реалізації інноваційної політики будь-якої світової держави, бо через діяльність її суб'єктів забезпечує як управлінський вплив на будь-які процеси, так і реалізацію відносин у межах загальноприйнятих методів та обмежень.

Традиційно виокремлюють такі основні структурні блоки НІС: I. Креативний блок або блок породження знання (університети, наукові інститути, окремі фахівці, складні соціальні мережі, що забезпечують неформальну взаємодію дослідників з різних інститутів та університетів); II. Блок трансферу технологій; III. Блок фінансування; IV. Блок виробництва; V. Блок підготовки кадрів.

При цьому автором вказаної класифікації структурних блоків НІС відзначено, що усередині національної інноваційної системи існує взаємозв'язок і взаємозалежність між інститутами та державною політикою, яка, як правило, або підтримує, або блокує розвиток технологій та інновацій (Побірченко, 2011, с. 158).

Яка ж роль відводиться трансферу технологій? Він виступає ланкою, яка зв'язує між собою усі елементи НІС. Трансфер технологій є механізмом просування технологій та інновацій та включає в себе: трансфер ноу-хау; трансфер технологічної інформації та звітності; патентне ліцензування; трансфер технологічних даних; інжиніринг; виконання

підприємствами спільних досліджень і інноваційних розробок.

Таким чином, підсумуючи вищезгадане, скажемо, що в Україні впровадження цифрових технологій у процес взаємодії суб'єктів трансферу технологій бізнесу і органів влади дасть позитивні результати.

Але треба погодитися з думкою фахівців Центра Разумкова, що Україна входить у період Четвертої промислової революції зі слабкою, структурно деформованою економікою, що демонструє повільні темпи зростання та подальше поглиблення структурних перекосів. Її структура національної економіки є істотно деформованою, вкрай спрощеною, наближеною до структурних характеристик найменш розвинутих, бідних країн світу – унаслідок чого країна втрачає потенціал економічного зростання й розвитку. В умовах Четвертої промислової революції і глобальних трансформацій це означає реальний ризик опинитися на узбіччі світового розвитку (Центр Разумкова, 2019, с. 5).

Також нашій державі необхідно законо-

давчо закріпити статус структурних елементів НІС, бо зараз функціонують лише окремі елементи НІС, і між ними не має тієї взаємодії, як це прописано визначенням НІС.

І друге – законодавчо розширити сфери впливу державно-приватного партнерства на інноваційну сферу, а саме на трансфер технологій. Бо згідно з Законом України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 1 липня 2010 року основними сферами ДПП є: 1) виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу; 2) будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури; 3) машинобудування; 4) збір, очищення та розподілення води; 5) охорона здоров'я; 6) туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; 7) забезпечення функціонування зрошувальних і осушувальних систем; і таке інше (Про державно-приватне партнерство, 2010).

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Ковалева, М. М. (2012). *Взаимодействие бизнеса, государства, науки: взгляд с трех сторон на экономическое развитие*: в 2 т. (Т. 2, с. 11–56). Издательский центр БГУ: Минск.

Круглий стіл «Влада і бізнес в Україні: від симбіозу до партнерства». (2019). Центр Разумкова. (с. 4). Київ: Видавництво «Заповіт».

Побірченко, В. В. (2011). Національні інноваційні системи в глобальній економіці. *Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление», 24(1), 155–163.*

Про державно-приватне партнерство. № 2404-VI розд. I ст. 4. (2010).

Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій. №143-V. (2006).

Проект. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). (2020). Концептуальні засади (версія 1.0). (с. 5). Київ.

Яшева, Г. А. (2011). Теоретико-методологические основы и механизмы государственно-частного партнерства в инновационном развитии экономики Беларуси. *Белорусский экономический журнал*, 3, 4.

Цитування: Єфімов. Є. (2020) Вплив цифрових технологій на взаємодію влади і бізнесу в процесі трансферу технологій. *Аспекти публічного управління, 8, Спецвипуск 1, 39–42.* doi: 10.15421/152037

Citation: Yefimov, Ye. (2020). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na vzaiemodiiu vlady i biznesu v protsesi transferu tekhnolohii [The impact of digital technologies on the interaction of government and business in the process of technology transfer]. *Public administration aspects, 8 S. I. (1), 39–42.* doi: 10.15421/152037

**Сергій Кандзюба**

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

## Використання загальнодоступних хмарних сервісів для організації дистанційного навчання публічних службовців

Традиційні методи, засоби і форми навчання публічних службовців вимагають значної кількості додаткових висококваліфікованих викладацьких кадрів, збільшення кількості навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, частих та тривалих відлучень від роботи. Усе це – час та кошти, яких дуже не вистачає нашій країні.

Виходом з цього становища є широкомасштабний перехід на якісно новий рівень очно-заочного навчання – дистанційну освіту.

Досвід ДРІДУ НАДУ показує, що використання пакета G Suite for Education дозволяє швидко і ефективно створити єдиний інформаційно-освітній простір підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців регіону.

**Ключові слова:** *дистанційна освіта, єдиний інформаційно-освітній простір, пакет G Suite for Education, хмарні сервіси Google, хмарні технології*

## Using of publicly available cloud services for distance learning of public servants

Traditional methods, tools and forms of training of civil servants require a significant number of additional highly qualified teaching staff, an increase in the number of educational institutions for training, retraining and advanced training, frequent and long absences from work. All this is time and money, which our country is very short of.

The way out of this situation is a large-scale transition to a qualitatively new level of full-time and part-time education - distance education.

The experience of the NAPA DRID shows that the use of the G Suite for Education package allows to quickly and efficiently create a single information and educational space for training and retraining of public servants in the region.

**Keywords:** *distance education, single information and educational space, G Suite for Education package, Google cloud services, cloud technologies*

**В** Україні приділяється достатня увага підготовці та підвищенню кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Насамперед ці питання отримали правове унормування. Згідно зі статтею 29 Закону України «Про державну службу» (1993) державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, зокрема через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. У статті 8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) зазначається, що постійне вдосконалення організації своєї

роботи, підвищення професійної кваліфікації є одним із основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування. Є також пропозиції щодо подальшого розвитку чинної нормативно-правової бази у цій сфері. 6 лютого 2019 року Кабінетом Міністрів України було затверджено «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (2019), яке спрямовано на удосконалення процесу підвищення кваліфікації та рівня фахової підготовки публічних службовців, що дасть можливість задовольнити їх потреби в освітніх послугах.

Інформація яку необхідно враховувати публічним службовцям усіх рівнів для ухвалення рішень швидко змінюється, що викликано новими умовами господарювання, ринковою економікою та реформою державного управління. Необхідність підтримувати на належному рівні кваліфікацію кадрів у цих умовах призводить до нагальної потреби в постійному підвищенні кваліфікації великої кількості людей у всіх регіонах України, зокрема, Дніпропетровській області.

При використанні традиційних методів, засобів і форм навчання це вимагає значної кількості додаткових висококваліфікованих викладацьких кадрів, збільшення кількості навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців і збільшення їх навчальних потужностей, частих та тривалих відлучень від роботи керівних працівників державної служби. Усе це – час та кошти, яких дуже не вистачає нашій країні. У той же час Україна не може собі дозволити утримувати на відповідальних посадах людей, професійний рівень яких не відповідає вимогам часу.

Виходом з цього становища є широкомасштабний перехід на якісно новий рівень очно-заочного навчання – дистанційну освіту. Роботи в цьому напрямку активно ведуться в усіх розвинутих країнах світу.

Розглянемо деякі приклади зарубіжного досвіду організації навчання публічних службовців з використанням Інтернет-технологій.

Цікавим прикладом організації діяльності у сфері навчання муніципальних службовців та депутатів місцевих рад є діяльність Європейської мережі навчальних закладів для органів місцевого самоврядування (ENTO), яку було утворено в 1995 році за ініціативою Ради Європи.

Європейська мережа навчальних закладів для органів місцевого самоврядування, що має статус незалежної асоціації, зареєстрованої у Франції (провінція Ельзас, департамент Нижній Рейн), ENTO, штаб-квартира якої розташована в Страсбурзі, об'єднує вищі навчальні заклади, тренінгові центри, неурядові організації, органи місцевого самоврядування та їхні асоціації з майже всіх держав-членів Ради Європи.

Основними завданнями ENTO є: надання методичної допомоги; сприяння органам

місцевого й регіонального самоврядування, окремим навчальним закладам у розробленні та впровадженні навчальних програм і окремих навчальних модулів; організація навчальних семінарів та конференцій; здійснення регулярних видань (вісник, бюлетень ENTO тощо) з метою висвітлення різноманітних заходів у галузі навчання; організація обмінів між представниками навчальних центрів різних країн Європи тощо.

ENTO, яка провадить свою діяльність під патронатом Ради Європи і є однією з мереж Конгресу місцевих та регіональних влад Європи, намагається у своїй статутній діяльності відповідати завданням Ради Європи та Європейського Союзу щодо модернізації роботи органів місцевого самоврядування й удосконалення стандартів послуг, які надаються громадянам у всіх європейських країнах. Члени мережі мають також доступ до інтерактивної бази [www.synchronicity.ch/web\\_company/ento](http://www.synchronicity.ch/web_company/ento), що містить детальну інформацію про членів ENTO, а також найсучасніші розробки в галузі навчання муніципальних службовців.

Наступним прикладом освітньої діяльності професійних асоціацій та мереж у Європі є такі дві організації: UDiTE та NISPAsee.

Федерацію виконавчих директорів (генеральних секретарів) місцевих органів влади Європейського Союзу (UDiTE) було засновано в березні 1990 року в м. Нансі (Франція) за ініціативою Жерара Комбе, генерального секретаря муніципалітету м. Нансі. Варто зауважити, що посада виконавчого директора (генерального секретаря) є найвищою адміністративною (виконавчою) посадою в органах місцевого самоврядування більшості країн-членів ЄС.

Відповідно до французького законодавства (адже UDiTE – офіційно зареєстрована у Франції) UDiTE є федерацією професійних асоціацій, які на сьогодні представляють інтереси керівників органів місцевого самоврядування із 16 країн ЄС, а саме: Бельгії, Кіпру, Чехії, Франції, Угорщини, Ірландії, Італії, Латвії, Люксембургу, Мальти, Португалії, Іспанії, Нідерландів, Великої Британії, Болгарії та Словаччини.

Одним із пріоритетних завдань діяльності UDiTE є організація обміну професійним досвідом, ноу-хау, передовою практикою в

муніципальному менеджменті, а також організація навчання її членів, зокрема, через свій веб-сайт [www.udite.eu](http://www.udite.eu).

Мережу інститутів та шкіл державного управління Центральної та Східної Європи (NISPAcee) було засновано як юридичну особу в Словаччині в 1994 році. На сьогодні NISPAcee, яка об'єднує навчальні інституції й заклади з 15 європейських країн, реалізує такі види діяльності: організація щорічних міжнародних навчальних форумів з актуальних питань державного управління та місцевого самоврядування; підготовка різноманітних публікацій (посібників, підручників, досліджень тощо); проведення професійних дискусій, семінарів, робочих засідань тощо; реалізація навчальних проектів за участі своїх членів; збір, аналіз та поширення передового досвіду, зокрема, через свій веб-сайт [www.nispa.org](http://www.nispa.org).

Розглянуті приклади дозволяють зробити висновок про те, що останнім часом усе більшого поширення набуває дистанційна форма навчання, яка дає змогу охопити ширшу географію слухачів і забезпечити вивчення нових (інноваційних) тем місцевого та регіонального розвитку.

У сучасному світі використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в освітньому процесі відіграє визначальну роль. Тому завдання модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад шляхом адаптації зарубіжного досвіду засто-

сування ІКТ, зокрема хмарних технологій, є актуальним завданням.

Перспективним напрямом для вирішення задачі організації дистанційного навчання може бути використання хмарних сервісів Google, зокрема пакету G Suite for Education.

G Suite for Education – це набір інструментів від Google, призначений для сучасного навчання. За допомогою G Suite викладачі можуть організовувати трансляції та запис занять, проводити тестування, розподіляти завдання і контролювати хід їх виконання. G Suite працює на будь-яких пристроях, незалежно від операційної системи. У пакеті є пошта, хмарне сховище, інструменти для синхронної спільної роботи над документами, таблицями та презентаціями, відеоконференцзв'язок, месенджер, календарі, а також прості конструктори для створення сайтів.

У зв'язку з карантинном, який почався в Україні 12 березня 2020 року, і переходом на дистанційну форму навчання особливу популярність у викладачів ДРІДУ НАДУ набули сервіси Google Meet і Google Classroom.

Можливість надавати доступ до корпоративних сервісів поза межами хмари означає, що доступ до навчальних матеріалів освітнього сервісу за необхідністю може бути наданий користувачам, які не мають корпоративного акаунта Google, а мають індивідуальний акаунт Google. Це розкриває широкі можливості щодо залучення публічних службовців, працівників комунальних організацій, установ і підприємств до дистанційного навчання.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Про державну службу. № 3723-XII. (1993). Відновлено з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. № 106. (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

Про службу в органах місцевого самоврядування № 2493-III. (2001). Відновлено з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/page>.

Толкованов В. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Відновлено з [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report\\_Institution-Training-2017\\_7July\\_Final.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf).

Цитування: Кандзюба, С. (2020). Використання загальнодоступних хмарних сервісів для організації дистанційного навчання публічних службовців. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 43–45. doi: 10.15421/152038

Citation: Kandziuba, S. (2020). Vykorystannia zahalnodostupnykh khmarnykh servisiv dlia orhanizatsii dystantsiinoho navchannia publichnykh sluzhbovtsiv [Using of publicly available cloud services for distance learning of public servants]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 43–45. doi: 10.15421/152038

DOI: 10.15421/152039

УДК:[35.07+351+342.07]:004

*Дмитро Карамішев, Ірина Іванова, Олександр Орлов**Харківський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Проблеми впровадження елементів дистанційної освіти під час карантину, спрямованого на запобігання поширення COVID-19

Події, що пов'язані з пандемією змусили по-новому визначати значення дистанційної освіти (ДО) як в усьому глобалізованому світі, так і в Україні зокрема. Швидкість подій, що розгортались, не лишила можливості заздалегідь підготуватися до нових освітніх умов. Більш того, у багатьох складалось враження, що тиждень-другий вимушених канікул швидко пройде і все повернеться до звичного режиму. Але все виявилось набагато гірше, ніж будь-хто міг заздалегідь передбачити.

Тому виникла нагальна потреба у стислі терміни перебудувати увесь освітній процес, перевести його у дистанційний режим, спираючись лише на наявні, хоча й в край обмеженні сили й засоби.

Метою статті є узагальнення досвіду ХарРІ НАДУ при Президентові України у справі впровадження дистанційних форм навчання під час карантинних заходів.

**Ключові слова:** *дистанційна освіта, COVID-19 Google Classroom, публічне адміністрування*

## Problems of implementation of elements of distance education during quarantine aimed at preventing the spread of COVID-19

The events surrounding the pandemic have forced us to redefine the importance of distance education (DEC) both in the globalized world and in Ukraine in particular. The speed of the unfolding events did not leave an opportunity to prepare in advance for the new educational conditions. Moreover, many had the impression that a week or two of forced vacation will pass quickly and everything will return to normal. But everything turned out much worse than anyone could have predicted.

Therefore, there was an urgent need to restructure the entire educational process in a short time, to transfer it to a remote mode, relying only on available, albeit limited, strength and resources.

The purpose of the article is to summarize the experience of HarRI NAPA under the President of Ukraine in the implementation of distance learning during quarantine activities.

**Keywords:** *distance education, COVID-19, Google Classroom, public administration*

### Актуальність теми.

**П**одії, що пов'язані з пандемією змусили по-новому визначати значення дистанційної освіти (ДО) як в усьому глобалізованому світі, так і в Україні зокрема. Швидкість подій, що розгортались, не лишила можливості заздалегідь підготуватися до нових освітніх умов. Більш того, у багатьох складалось враження, що тиждень-другий вимушених канікул швидко пройде і все повернеться до звичного режиму. Але все виявилось набагато гірше, ніж будь-хто міг заздалегідь передбачити.

Тому виникла нагальна потреба у стислі терміни перебудувати увесь освітній процес, перевести його у дистанційний режим, спираючись лише на наявні, хоча й в край обмеженні сили й засоби.

**Метою статті** є узагальнення досвіду ХарРІ НАДУ при Президентові України у справі впровадження дистанційних форм навчання під час карантинних заходів.

### Виклад основного матеріалу.

Під час поширення коронавірусної інфекції і пов'язаної з цим самоізоляції багато хто заговорив про необхідність запровадження освітніх онлайн-технологій. Але одна справа – планомірний перехід в онлайн окремих видів навчальних занять, а інше – всієї навчальної роботи та ще й в режимі форс-мажору. Тому головним завданням на першому етапі було визначено будь-яким чином забезпечити безперервність навчального процесу – перехід до проведення навчальних занять у дистанційному режимі. Це завдання було ускладнено тим, що у більшості викладачів не було не тільки достатніх

навичок проведення занять в онлайн режимі, але й навіть досвіду використання відповідних програм і необхідних технічних можливостей. Незважаючи на те, що в інституті досить успішно працювала платформа дистанційного викладання Прометеус, для якої були заздалегідь розроблені відповідні дистанційні курси, було прийняте рішення не обмежуватися винятково нею, а використовувати усі можливості онлайн-спілкування.

Були переглянуті найбільш поширені платформи ДО і сформульовані вимоги,

які мають бути забезпечені саме за умов, що склалися. Після проведення критичного аналізу ресурсних можливостей закладу щодо роботи з освітнім контентом було ухвалено рішення зупинитися на технологічній платформі середовища Google Classroom. Відповідність цієї платформи до найбільш суттєвих вимог наведена у таблиці 1.

Найбільш вагомими перевагами цієї платформи було визнано її універсальність, безкоштовність, відсутність необхідності її встановлення, та зовнішнього

Таблиця 1

Відповідність середовища Google Classroom вимогам до платформи дистанційного навчання:

| Вимоги   | Відповідність (зауваження)  |
|--|---|
| <b>I. Загальні вимоги:</b>   |   |
| 1. доступ до системи з будь-якого пристрою у будь-який час;  | +(безкоштовна базова, безкоштовна корпоративна для навчальних закладів)                             |
| 2. наявність мобільних застосунків для навчання;   | +   |
| 3. можливість швидко зв'язатися і обговорити питання, зокрема з викладачами, студентами, адміністрацією; | +/- (відсутня роль «адміністрація»)   |
| 4. зручні інтерфейси курсів, занять, завдань, тестів;  | +   |
| 5. підтримка відтворення мультимедійного контенту;   | +   |
| 6. зручний і зрозумілий інтерфейс спілкування учасників навчального процесу;                             | +   |
| 7. можливість швидко знаходити інформацію щодо завдань, які потрібно виконати;                           | +   |
| 8. сповіщення про необхідність виконати завдання та його терміни.  | +   |
| <b>II. Створення та публікація навчального контенту:</b>   |   |
| 1. зручні інтерфейси створення та публікації навчальних матеріалів, тестів;                              | +   |
| 2. публікація завдань за розкладом (за вказаним часом публікації);                                       | +   |
| 3. блокування завдань після закінчення терміну їх виконання;   | +   |
| 4. можливість збереження створених матеріалів та їх повторного використання;                             | +   |
| <b>III. Контроль знань та збереження результатів оцінювання</b>  |   |
| 1. зрозуміла система оцінювання, можливість бачити свій прогрес;   | +   |
| 2. можливість перевіряти матеріали, що надсилаються від студентів та виставляти оцінки;                  | +   |
| 3. збереження оцінок у «електронному журналі»;   | +   |
| 4. наявність автоматизованої перевірки тестових завдань;   | +/- (тестові оцінки не інтегровані до загального електронного журналу)                              |
| <b>IV. Авторизація та безпека:</b>   |   |
| 1. можливість створювати облікові записи для викладачів та адміністрації закладу;                        | +   |
| 2. можливість створювати облікові записи для учнів (їх батьків) за списком;                              | +   |
| 3. унеможливлення доступу сторонніх осіб;  | +   |
| 4. захист персональних даних користувачів;   | +   |
| 5. розмежування прав користувачів (адміністрації, викладачів, учнів, їх батьків)                         | +/-   |
| <b>V. Статистика та звіти:</b>   |   |
| 1. доступ до даних активності викладачів та учнів;   | +/-   |
| 2. доступ до оцінок і статистики по кожному класу;   | +/-   |
| 3. формування звітів щодо успішності учнів та активності викладачів та учнів.                            | +/- (не приділено уваги щодо створення спеціалізованих інструментів контролю активності викладачів) |

адміністрування, наявність мобільних додатків, простота створення середовища та простота підключення студентів.

Як показала практика, достатньо було 30 хвилинної демонстрації, для того щоб більшість викладачів підключилася до середовища і ознайомила з найпростішими її можливостями.

Для ознайомлення з усіма можливостями цього середовища було створено консультаційний центр «Віртуальна викладацька».

Лише за перший місяць функціонування центру було:

- залучено 103 учасника, які надали 286 публічних коментарів та отримали 1150 оцінок;
- опрацьовано:
  - o 30 практичних завдань;
  - o 5 тестувань;
  - o 3 опитування;
- проведено 33 відеоконсультації;
- 10 учасників пройшли курс Цифрові навички вчителів на платформі Дія;
- 5 пройшли дистанційний курс Додатки Google в освітній діяльності.

Створено: 220 курсів, 19 інтерактивних вправ, 7 електронних дошок.

Проведені тренінги щодо проведення занять у вигляді відеоконференцій у ZOOM, Hangouts, Google Meet.

Усі ці заходи дозволили повністю перевести навчальні заняття у онлайн режим, хоча слід зазначити, що саме електронна звітність дозволила одночасно висвітлити й недостатню ефективність багатьох форм дистанційного навчання, як для студентів, так і для викладачів.

Крім того, опанування викладачами і студентами засобів дистанційного навчання дозволило не тільки знайти гідну відповідь на виклики часу, але й отрима-

ти навички, які раніше часто залишалися поза увагою.

Дійсно, специфіка публічного адміністрування, завдання, що вирішуються, часто потребують тих же інструментів і засобів, що використовуються у дистанційному навчальному процесі – тобто маємо справу з продуктами подвійного призначення і це є тим рідкісним, але й беззаперечним додатковим бонусом, який приніс карантин! (див. табл. 2)

### **Напрями подальшого розвитку**

Разом з тим перехід до дистанційної освіти висвітлив і багато нових проблем. Це перш за все проблеми організаційного характеру і проблеми забезпечення належного контролю. Зараз не зовсім зрозуміло, яким чином має працювати, наприклад, віртуальній деканат, або інші підрозділи. Яким чином забезпечити навчальну дисципліну й мотивацію студентів. Ці та багато інших складних проблем, ще потребують свого невідкладного вирішення.

Проте слід констатувати, що на цьому відповідальному етапі, використання зазначених технологічних можливостей надало можливість гідно відповісти на виклики, спричинені непередбачуваними подіями, що дало свій позитивний результат і продемонструвало здатність науково-педагогічного колективу швидко адаптуватися до нових умов організації освітнього процесу. Усе це дає впевненість, що використання комплексу сучасних засобів та технологій навчання сприятиме, у разі необхідності (продовження карантинних заходів), переходу національної освітньої системи на змішану форму підготовки здобувачів вищої освіти.

Цитування: Карамішев Д., Іванова І., & Орлов О. (2020). Проблеми впровадження елементів дистанційної освіти під час карантину, спрямованого на запобігання поширення COVID-19. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 46–49. doi: 10.15421/152039

Citation: Karamyshev, D., Ivanova, I., & Orlov, O. (2020). Problemy vprovadzhennia elementiv dystantsiinoi osvity pid chas karantynu, spriamovanoho na zapobihannia poshyrennia COVID-19 [Problems of implementation of elements of distance education during quarantine aimed at preventing the spread of COVID-19]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 46–49. doi: 10.15421/152039

Таблиця 2

Додатки Google подвійного призначення – забезпечення цифрових потреб дистанційної освіти і публічного адміністрування:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Навички, що необхідні для дистанційного навчання:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• працювати в середовищі Інтернет: об'єднання учасників у захищеному середовищі, поширення інформації, тиражування, збір файлів у хмарному середовищі, контроль і історія виконання завдань, надання індивідуальних консультацій, організація дискусій;</li> <li>• мати змогу щодо надання рівнів дозволів для спільного використання об'єктів хмарного сховища;</li> <li>• опрацюють засоби ефективного узагальнення матеріалів для звітів та організації онлайн-опитувань;</li> <li>• оволодіти можливостями ефективного планування спільної діяльності, інформування працівників через загальнодоступні календарі;</li> <li>• брати участь у колективній взаємодії;</li> <li>• для презентації ефективності професійній діяльності узагальнення й систематизації інформації використовувати зручні швидко створювані Сайти.</li> </ul>   | <p>додатки Google для забезпечення цифрових потреб ДО і публічного адміністрування:</p> <p><i>Google Клас,<br/>Google Диск,<br/>Google Документи,<br/>Google Таблиці,<br/>Google Презентації,<br/>Google Форми,<br/>Google Календар,<br/>Google Сайти.</i></p> |
| <p><b>Навички, що необхідні державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мати практичні навички роботи Інтернет середовищі: об'єднання учасників у захищеному середовищі, поширення інформації, тиражування, збір файлів у хмарному середовищі, контроль і історія виконання завдань, надання індивідуальних консультацій, організація дискусій;</li> <li>• мати змогу щодо надання рівнів дозволів для спільного використання об'єктів хмарного сховища;</li> <li>• опрацюють засоби ефективного узагальнення матеріалів для звітів та організації онлайн-опитувань;</li> <li>• оволодіти можливостями ефективного планування спільної діяльності, інформування працівників через загальнодоступні календарі;</li> <li>• брати участь у колективній взаємодії;</li> <li>• для презентації ефективності професійній діяльності узагальнення й систематизації інформації використовувати зручні швидко створювані Сайти.</li> </ul> |  |

**Сергій Карелін**

*Державна установа "Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова  
Національної академії наук України "*

## Міжнародний досвід впровадження інформаційно-комунікаційних технологій задля розвитку регіонів в Україні

Під час пандемії COVID-19 традиційні комунікації зазнали кризи. Багато суб'єктів бізнес-діяльності перестали існувати, або опинились на грані банкрутства. Органи місцевого самоврядування, як і бізнес, під час першого місяця жорсткого карантину вимушено майже не працювали. Оперативно прийшлося переводити більшість бізнес-процесів у онлайн середовище задля забезпечення соціальної дистанції співробітників та зменшення можливості їхнього зараження.

Автор проаналізував міжнародний досвід використання інформаційно комунікаційних технологій задля ефективного розвитку громад та територій. У статті проаналізовано впровадження «Цифрових порядків денних» як нормативно правову базу впровадження цифрової трансформації на локальному рівні. Виокремлено роль цифрової інфраструктури та цифрової грамотності як факторів впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Розглянуто досвід впровадження інноваційного кластеру на прикладі міста Оулу (Фінляндія).

Запропоновано кроки для територіальних громад України задля пришвидшення реалізації цифрової трансформації.

*Ключові слова:* інформаційно-комунікаційні технології, ІКТ, цифрова трансформація, громада, територія, цифровий порядок денний, Digital Agenda, інноваційний кластер, технологічний парк, цифрова інфраструктура, цифрова грамотність

## International experience in implementing information and communication technologies for the development of regions in Ukraine

During the COVID-19 pandemic, traditional communications were in crisis. Many businesses have ceased to exist or are on the verge of bankruptcy. Local governments, as well as businesses, were forced to work during the first month of severe quarantine. We had to quickly transfer most business processes to the online environment to ensure the social distance of employees and reduce the possibility of their infection.

The author analyzed the international experience of using information and communication technologies for the effective development of communities and territories. The article analyzes the introduction of "Digital Agendas" as a regulatory framework for the implementation of digital transformation at the local level. The role of digital infrastructure and digital literacy as factors of implementation and use of information and communication technologies is highlighted.

The experience of implementing an innovation cluster on the example of the city of Oulu (Finland) is considered.

Steps are proposed for the territorial communities of Ukraine to accelerate the implementation of digital transformation.

*Keywords:* information and communication technologies, ICT, digital transformation, community, territory, digital agenda, Digital Agenda, innovation cluster, technology park, digital infrastructure, digital literacy

**П**ід час пандемії COVID-19 традиційні комунікації зазнали кризи. Багато суб'єктів бізнес-діяльності перестали існувати, або опинились на грані банкрутства. Органи місцевого самоврядування, як і бізнес, під час першого місяця жорсткого карантину вимушено майже не працювали. Оперативно прийшлося пере-

водити більшість бізнес-процесів у онлайн середовище задля забезпечення соціальної дистанції співробітників та зменшення можливості їхнього зараження.

Які бізнеси швидше адаптувалися до дистанційної роботи? Звісно, ті, які постійно використовували інформаційно комунікаційні технології (далі – ІКТ) у своєму повсякден-

ному житті. Там, де вище рівень цифрових навичок та прописані політики дистанційної роботи, що обумовлює актуальність обраної тематики даного наукового дослідження.

Задля швидкого уникнення «Корона-Кризи» Україні необхідно звернутися до міжнародного досвіду використання ІКТ задля ефективного розвитку регіонів.

Перш за все необхідний фактор задля застосування ІКТ у регіонах та громадах це фізична інфраструктура та можливість приєднання до мережі інтернет. Європейський Союз у межах стратегії Digital Single Market розвиває стратегію «Гігабітний інтернет в кожне домогосподарство». Але вчені Дік Магнусоно та Бріта Гермелін зазначають, що «Ефекти підключення залежать від ставлення до цифрових технологій та досвіду осіб, домогосподарств та громад» (Robertset al, 2015). Питання підключення до мережі (пропозиція) та включення у процеси онлайн (попит), таким чином, переплітаються та взаємозалежні. Вважайте, що реалізація інфраструктури є необхідним, але недостатньо для створення умов, в яких розвиток ІКТ може впливати на регіональний розвиток» (Hermelin, 2019).

Це нас наштовхує до думки, що цифрова грамотність та цифрова освіта повинна стати пріоритетом у наступні роки, як обов'язкові компетенції при розробці стратегій цифрової трансформації громад та регіонів. «Для цього потрібен не лише доступ до інфраструктури, а й готовність до використання цифрових технологій та необхідні навички» (Salemink al, 2017).

У Швеції одною з ініціатив цифрової трансформації суспільства було зниження податкового тиску у 1998 році для безробітних, які влаштовувалися на роботу та через своїх роботодавців могли придбати домашній комп'ютер без сплати додаткового податку. Податкові знижки також передбачалися для домогосподарств, які приєднувалися до широкопasmового інтернету. Таку практику можна запровадити територією України у сільській місцевості, де мешканці мають невисокі доходи та не можуть собі дозволити або придбання персонального комп'ютера, або не можуть собі дозволити приєднатися до широкопasmового інтернету.

«Хоча сільські райони відстають від місь-

ких територій, незалежно від цифрового розвитку, ІКТ має важливий вплив на сільські регіони. Дослідження дев'яти маленьких сіл на півночі Фінляндії показало, що ІКТ є важливим інструментом для громадян у неміських районах, що дозволяє їм звертатися до органів влади, користуватися покращеними послугами добробуту та отримувати доступ до рішень для потреб населення, що живуть. Результати дослідження показали, що молодші респонденти використовують ІКТ більше, ніж люди похилого віку, що дозволяє припустити, що використання інструментів зростатиме» (Kilpeläinen, & Seppänen, 2014).

Після старту реформи децентралізації в Україні з'явилося дуже багато громад, де приєднані населені пункти можуть знаходитися від центру громади на відстані більше 30 кілометрів. Відповідно, швидкість комунікації між мешканцями, бізнесом та місцевою владою, яка знаходиться на значній відстані, можна підвищити, впроваджуючи муніципальні електронні послуги, інструменти е-демократії, приєднанням до мережі інтернет найважливіших соціальних об'єктів: шкіл, амбулаторій, адміністративних будівель тощо.

Окремо необхідно зазначити такий важливий компонент розвитку громади або регіону як місцева стратегія цифрової трансформації. Імплементация стратегії необхідна для того, щоб цифрова трансформація мала сталий ефект та не була обмежена точковими проектами. Як приклад можна використати такі напрямки розвитку, які були зазначені у «Цифрових порядках денних» у громадах Швеції:

1. Збільшити використання та навички ІКТ.
2. Зменшити карбоновий слід міста.
3. Забезпечити підтримку досліджень, інновацій та підприємництва.
4. Більша інтеграція ІТ у педагогічні підходи, якими користуються школи в муніципалітеті.
5. Підвищення якості медичних та соціальних послуг.
6. Підтримка доступу до послуг та ресурсів місцевих органів влади.

Менеджмент органів місцевого самоврядування передбачає щорічні оцінки проектів та заходів, що стосуються цільових районів

(Linköpings kommun, 2012), що сприяє забезпеченню сталого розвитку локальних територій.

У період з 2012 по 2015 рік 94 муніципалітети у Швеції затвердили «Цифровий порядок денний».

Розподіл проектів за цільовими напрямками показує, що ініціативи в даних документах були зосереджені в секторах охорони здоров'я, у послугах соціального забезпечення та ті, які пов'язані з муніципальним управлінням та обслуговуванням. Приклади останніх ініціатив містять проекти з виконання. Система цифрового зберігання даних та управління для оцифрування архівів та документів і збільшення доступності муніципальних послуг. Ці домінуючі напрямки відповідали важливим сферам відповідальності для муніципалітетів Швеції. Таким чином, багато проектів були спрямовані на організації та функції, на які місцева влада мала повноваження та відповідальність.

Але досвід Швеції нам показує, як формувалася політика пропозиції, тобто у своїх цифрових порядках денних муніципалітети концентрувалися на тому, що вони зобов'язані зробити та що знаходиться в їх повноваженнях. Те, що стосується політики попиту, тобто те, що потрібно мешканцям громад, або було потребою бізнесу, муніципалітети не проявляли ініціативи в даному напрямку. Україні необхідно уникати подібного підходу при формуванні своїх планів цифрової трансформації.

Цифрова трансформація для бізнесу у містах та сільській місцевості відбувається по-різному. У 2011 році Д.Головей у своєму дослідженні, зазначив, що на відміну від бізнесу, який розташований у містах, бізнес у сільській території використовує ІКТ задля інтеграції технологій у свої операційній діяльності для підтримки функцій та процесів, яких очікують споживачі, а не для розширення своїх ринків дистрибуції (Galloway, Sanders, & Deakins, 2011).

Окремо необхідно зазначити необхідність запровадження в Україні інноваційних кластерів. З огляду на той факт, що розвиток ІКТ індустрії зазвичай реалізується у кластерах, то необхідно розглянути досвід їх запровадження окремо.

Інноваційні кластери – це система тісних взаємозв'язків не лише між господарюючими суб'єктами, їхніми постачальниками та клієнтами, а й з інститутами знань, серед яких великі дослідницькі центри та університети. Саме освіта і наука, будучи генераторами нових знань та інновацій, забезпечують високий освітній рівень, формують інформаційний потенціал інтегрованої діяльності (Бутко, 2019).

Учений світ постійно дискутує з приводу зв'язку між промисловою структурою регіону та місцевим зростанням. Даний зв'язок між промисловою структурою та місцевим зростанням, як правило, ґрунтується на двох наборах припущень. По-перше, існує припущення, що потоки знань протікають легше на більш коротких відстанях, ніж на більш великих відстанях, насамперед через переваги контактів віч-на-віч (Гордон і Мак Канн, 2005; Макканн і Симонем, 2005; Сторпер і Венеблес, 2004; Наріта і Мак Канн, 2000). По-друге, існує ще одне припущення, що такі локалізовані потоки знань сприяють локалізованим процесам інновацій, що є джерелом подальшого місцевого економічного зростання (Caniels, 2000; Feldman, 1999). Однак немає переконливих доказів того, чи важливіша для інновацій, зростання промисловості та зростання регіонів регіональна спеціалізація у вузькому наборі економічної діяльності чи різноманітність взаємодоповнюючих компетенцій та видів діяльності (наприклад, Simonen et al., 2015; Hartog et al., 2012; Frenken et al., 2007; Feldman, & Audretsch, 1999).

Як приклад такого інноваційного кластера, можна привести місто Оулу у Фінляндії. Там була розташована штаб-квартира Nokia та виробництво мобільних телефонів та смартфонів. Оулу було монофункціональним містом і, відповідно, після банкрутства Nokia переживало кризу. Але під час існування компанії у місті розбудували інноваційний кластер, який існує і досі та завдяки якому створено багато нових робочих місць та розташовано офіси багатьох відомих компаній. Соціальний капітал, накопичений кластером, надав місту можливість швидко вийти із кризи.

Ще одне питання, що мало великий вплив на розвиток у регіоні Оулу, – обмежений зв'язок сектору ІКТ з іншими галузями регіону.

З одного боку, це впливає з великих можливостей, швидко розвиваються бездротові та мобільні ринки, до яких Оулу був підготовлений з точки зору створення навичок та компетенцій і, загалом кажучи, заснований на всебічній Стратегії потрійної спіралі (Triple Helix – ТН). Іншими словами, Оулу дотримувався планової та цілеспрямованої стратегії навіть у секторі високих технологій, на відміну від дрейфу до нової ери.

Оулу також можна розглядати як найбільш чіткий приклад операцій ТН - як хороших, так і поганих. Технополіс, науковий парк Оулу, був заснований у 1982 р. Членами-засновниками були місто Оулу, університет Оулу, фонд національного фінансування розвитку та 28 приватних компаній.

Однак, досвід Оулу можна перенести на українські реалії. На відміну від європейських країн, Україна ще довгий час перебувала у застої розвитку і на відміну від розвинених країн дуже довго орієнтувалися на індустріалізацію та не шукала шляхів переходу до постіндустріального світу, орієнтованому

на технологіях та інформації. Відповідно, довгий час наш науковий потенціал занепадав і науково-дослідницькі інститути або не витримали екзамену часу або втратили найкращих вчених, які переїхали за кордон, або перейшли в інші сфери діяльності. Україні необхідно вивчити досвід розвинутих країн та розвивати інноваційні кластери та технопарки у містах, де є відповідний потенціал.

Вищезазначене обґрунтовує висновок про те, що в Україні під час цифрової трансформації на локальному рівні необхідно:

1. Розробити локальні плани цифрової трансформації, використовуючи підхід попиту та пропозиції.

2. Розвивати цифрову інфраструктуру задля підключення найважливіших об'єктів інфраструктури.

3. Підвищувати цифрову грамотність населення та працівників органів місцевого самоврядування.

4. Запроваджувати інноваційні кластери в регіонах, де є потенціал такого впровадження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бутко, М. П., Повна, С. В., Попело, О. В., Самийленко, Г. М. (2019). Важелі активізації інноваційного розвитку економіки: досвід країн ЄС та вітчизняні реалії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 3 (19), 9–20.
- Galloway, L., Sanders, J., & Deakins, D. (2011). Rural Small firms' Use Of The Internet: From Global To Local. *Journal Of Rural Studies*, 27, 254–262. doi:10.1016/J.Jrurstud.2011.05.
- Hermelin, D. M. (2019). Ict Development From The Perspective Of connectivity And Inclusion – The Operation Of Alocal Digital Agenda In Sweden. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal Ofgeography*.
- Kilpeläinen, A., & Seppänen, M. (2014). Information Technology And Everyday Life In Ageing Rural Villages. *Journal Of Rural Studies* 33, 1–8. doi:10.1016/J.Jrurstud.2013.10.005
- Linköpings Kommun. (2018b). Linköpings Kommuns Landsbygds-Strategi. Report Kf2013-03-26. Aktualitetsprövad Våren 2018k F 2018-06-19. Retrieved from <https://www.Linkoping.Se/Contentassets/D2948ee95c9544c0823e3f2db3a1f386/Linkopings-Kommuns-Landsbygdsstrategi.Pdf?48de59>.
- Salemink, K., & Strijker, D. (2016). Rural Broadband Initiatives In The Netherlands As A Training Ground For Neo-Endogenous Development. *Local Economy* 31(7), 778–794.
- Salemink, K., Strijker, D., & Bosworth, G. (2017). Rural Develop-Ment In The Digital Age: A Systematic Literature Review On Unequal Ict Availability, Adoption, And Use In Rural Areas. *Journal Of Rural Studies*, 54, 360–371. doi:10.1016/J. Jrurstud.2015.09.001
- Simonen, J., Koivumäki, T., Seppänen, V., Sauli Sohlo, & Svento, R. (2016). What Happened To The Growth? – The Case Of The Ict Industry In Oulu, Finland Int. J. *Entrepreneurship And Small Business*, 29 (2).

Цитування: Карелін, С. (2020) Міжнародний досвід впровадження інформаційно-комунікаційних технологій задля розвитку регіонів в Україні. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 50–53. doi: 10.15421/152040

Citation: Karelin, S.(2020). Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii zadlia rozvytku rehioniv v Ukraini [International experience in implementing information and communication technologies for the development of regions in Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 50–53. doi: 10.15421/152040

DOI: 10.15421/152041

УДК: [35.07+35.08]:004.9

**Надія Новіченко***Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні

Метою дослідження є визначення відповідностей та різниць у сфері бачення цифрових компетентностей у системі навчання протягом життя в країнах ЄС та в Україні на основі аналізу стратегічних правових документів. Технологічний прогрес, дійшовши цифрового ступеня свого розвитку, поставив перед суспільством завдання цифрової трансформації усього укладу соціального та економічного життя. Зокрема, це стосується і необхідності для кожної людини оволодіння цифровими навичками та здібностями, тобто того, що можна визначити цифровими компетентностями людини. Робиться висновок про суттєві розбіжності у баченні цифрових компетентностей в ЄС та Україні. У зв'язку з необхідністю перегляду стратегічних документів щодо цифрового розвитку і в ЄС, і в Україні потребується синхронізація цифрових стандартів в економічній та технологічній сферах та підходів до цифрових компетентностей людей.

**Ключові слова:** цифрові технології, цифровізація, цифрова трансформація, компетентність, цифровий розвиток України

## Digital competences in the system of key human competences for lifelong learning: development trends in Europe and Ukraine

The aim of the study is to determine the correspondences and differences in the field of vision of digital competencies in the system of lifelong learning in the EU and in Ukraine based on the analysis of strategic legal documents. Technological progress, having reached the digital stage of its development, has set society the task of digital transformation of the whole way of social and economic life. In particular, this applies to the need for each person to master digital skills and abilities, ie what can be determined by digital human competencies. It is concluded that there are significant differences in the vision of digital competencies in the EU and Ukraine. Due to the need to revise strategic documents on digital development in both the EU and Ukraine, it is necessary to synchronize digital standards in the economic and technological spheres and approaches to people's digital competencies.

**Keywords:** digital technologies, digitalization, digital transformation, competence, digital development of Ukraine

### Вступ

Технологічний прогрес, дійшовши цифрового ступеня свого розвитку, поставив перед суспільством завдання цифрової трансформації всього укладу соціального та економічного життя. Зокрема, це стосується і необхідності для кожної людини оволодіння цифровими навичками та здібностями, тобто того, що можна визначити цифровими компетентностями людини. Такі зміни навичок і здібностей людей відбувались і раніше з появою у повсякденному житті новітніх на той час технологій – парових двигунів, електрики, автомобілів, комп'ютерів тощо. З початком переходу до цифрової ери перед сучасною людиною постають нові вимоги щодо знань та навичок, потрібних у новому цифровому середовищі.

Метою цього дослідження є визначення відповідностей та різниць у сфері бачення цифрових компетентностей у системі навчання протягом життя в країнах ЄС та в Україні, на основі аналізу стратегічних правових документів, щодо цифрового розвитку.

### *Цифрові компетентності в ЄС*

Перший підхід до визначення ключових компетентностей людини для навчання протягом життя у ХХІ столітті був зроблений в ЄС в 2006 році і був сповнений передчуття нових можливостей і нових вимог до людини, викликаних бурхливим розвитком новітніх технологій. Але тоді ще не відбувся якісний перехід до цифрової трансформації усього суспільства. Такі зміни в той час ще накопичувались. Переломним моментом стала економічна криза 2008–2009 років. Після неї вже накопичений

потенціал цифрової економіки і цифрового способу життя став головним вектором суспільного прогресу.

Цей факт був відображений у «Цифровому порядку денному для Європи», який Європейська комісія запропонувала всім інституціям ЄС та державам, що входять до нього, у травні 2010 року (Digital Agenda for Europe, 2010) як складової частини Стратегії «Європа 2020» (Europe 2020). У цих документах визначена нагальна потреба кооперації усіх країн та усіх стейкхолдерів у сфері освіти та навчання.

Процес активної цифрової трансформації, який активізувався після кризи 2008 року, спонукав переглянути ставлення до компетентностей людини і у 2018 році ЄС схвалив Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя (ANNEX to the Proposal, 2018).

Зокрема було визначено, що у новому цифровому світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя. Основні компетентності, які визначені в Рамковій програмі, спрямовані на створення засад для гармонічного розвитку людини і суспільства у світі, що швидко змінюється.

Ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення осо-

бистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства (включаючи післяпенсійний період) шляхом формального, неформального та інформального навчання.

Усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Компетенції можуть застосовуватися у багатьох контекстах і в різних комбінаціях. Вони переплітаються та поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для однієї життєвої сфери, одночасно розвиваються й пріоритетні компетентності для іншої.

Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблем, творчість, робота в команді, уміння спілкуватися та проводити переговори, ухвалення рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях (ANNEX to the Proposal, 2018).

Як можна побачити з наведеного нижче порівняльного переліку ключових компетентностей ЄС (табл. 1) (Нова парадигма освіти, 2019) усі вони зазнали певних змін.

Таблиця 1

#### Порівняльний перелік ключових компетентностей ЄС

| Було (2006)  | Стало (2018)  |
|--|---|
| Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue)  | Грамотність (Literacy competence)   |
| Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages)   | Мовна компетентність (Languages competence)   |
| Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology) | Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering) |
| Навички роботи з цифровими носіями (Skills in working with digital media)  | Цифрова компетентність (Digital competence)   |
| Навчання вчитись (Learning to learn)   | Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)  |
| Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences)   | Громадянська компетентність (Civic competence)  |
| Почуття ініціативності та взаємодії (Sense of initiative and entrepreneurship)   | Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)   |
| Культурна впевненість і самовираження (Cultural awareness and expression)  | Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence)   |

Таблиця 2

## Порівняльний перелік визначень щодо цифрової компетенції у 2006 та 2018 роках.

| 2006 рік Вміння роботи з цифровими носіями  | 2018 рік Цифрова компетентність  |
|---|--|
| <p><b>Визначення:</b><br/>Вміння роботи з цифровими носіями передбачають впевнене та критичне використання Технологій інформаційного суспільства (ТІС) для роботи, відпочинку та спілкування. Основні навички у ТІС: використання комп'ютерів для пошуку, оцінки, зберігання, поширення, представлення та обміну інформацією, та для спілкування і участі в роботі об'єднаних мереж через Інтернет.</p> <p><b>Необхідні знання, навички та відношення:</b><br/>Вміння роботи з цифровими носіями вимагають ґрунтовного розуміння та знання природи, ролі та можливостей ТІС у побуті: як в особистому та соціальному житті, так і на роботі. Це включає використання комп'ютерів для електронної обробки тексту, електронних таблиць, баз даних, зберігання та керування інформацією, а також розуміння можливостей та потенційних небезпек Інтернету і спілкування за допомогою електронних засобів масової інформації (електронної пошти, сервісних програм мережі) для роботи, відпочинку, поділу інформацією та роботи в об'єднаних мережах, для навчання та дослідження. Особам також необхідно розуміти, як ТІС можуть допомагати у творчості та інноваціях, і розбиратись у достовірності та надійності доступної інформації та у правових та етичних принципах інтерактивного використання ТІС.</p> <p>Необхідні навички включають здатність до пошуку, збирання та обробки інформації, критичного та систематичного її використання, оцінки її значимості та здатність розрізняти реальність від віртуальної реальності, при вмінні їй пов'язати. Особам необхідно вміти користуватись інструментами для переробки, презентації та розуміння комплексної інформації та бути здатними отримати доступ, знайти та скористатись послугами Інтернет-служб. Особам також необхідно вміти використовувати ТІС для допомоги у критичному мисленні, творчості та інноваціях.</p> <p>Використання ТІС вимагає критичне та осмислене ставлення до доступної інформації та відповідальне використання інтерактивних засобів масової інформації. Інтерес до роботи співтовариств та мереж з культурних, соціальних та/або професійних міркувань також важливий для цієї компетенції.</p> | <p><b>Визначення</b><br/>Цифрової компетентності – це впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодія з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у житті суспільства. Вона включає в себе інформаційну грамотність та використання даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем.</p> <p><b>Базові знання, навички та ставлення, що стосуються цієї компетентності</b><br/>Використання цифрових технологій, які можуть підтримувати комунікацію, творчість та інноваційність, усвідомлювати їх можливості, обмеження, наслідки та ризики. Людині потрібно розуміти загальні принципи, механізми та логіку, що лежить в основі цифрових технологій, які розвиваються, а також знати основи функціонування та використання різних пристроїв, програм та мереж.</p> <p>Особливе значення у сучасному світі набув критичний підхід до достовірності, надійності та впливу інформації та даних, що є доступними цифровими засобами та усвідомлення юридичних та етичних принципів, пов'язаних з використанням цифрових технологій. У зв'язку із цифровою трансформацією суспільних відносин, економіки та публічного управління кожна особа отримує можливості оволодіти вмінням використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей.</p> <p>Цифрові компетентності також включають в себе навички використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами.</p> <p>Робота з цифровими технологіями та вмістом вимагає рефлексивного та критичного, і водночас допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку. Вона також вимагає етичного, безпечного та відповідального підходу до використання цих інструментів.</p> |

Оскільки темою нашого дослідження є цифрові компетентності, маємо провести порівняльний аналіз підходів до них в ЄС у 2006 та у 2018 році (табл. 2).

У поясненні робочої групи, яка готувала програму 2018 року, було наведено обґрунтування необхідності внесення змін у попереднє визначення цифрової компетентності. Зокрема було відзначено, що розуміння та актуальність цифрових компетентностей зазнали суттєвого зростання з 2006 року.

Термінологія, яка використовувалась у визначенні компетентності, також потребувала оновлення. Замість «ІСТ» (технології інформаційного суспільства) та «ІСТ» (інформаційно-комунікаційні технології), які використовувались у визначенні 2006 року, «цифрові технології» вважаються зараз найбільш відповідним терміном для називання повного набору пристроїв, програмного забезпечення чи інфраструктури. З поширенням, різноманітністю та інтегрованістю використання мобільних пристроїв та програм, видалені посилання на «комп'ютери» та «Інтернет», які класифікуються під широким поняттям «цифрові технології».

Концепція цифрового розвитку України

В Україні також у 2018 році з'явився перший стратегічний нормативно-правовий документ, який визначає напрямки цифрового розвитку країни і в якому чільне місце зайняли питання цифрових компетентностей людини. Йдеться про Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (далі – Концепція) (Про схвалення Концепції, 2018). Окремого документу щодо цифрових компетентностей в Україні немає, тому порівняння скоріше стосується загального бачення розвитку у цьому напрямку.

Концепція, серед інших завдань цифровізації, передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій.

Цифровізація визначається авторами документу як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично

уможливило інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

До основних положень документу, що стосуються цифрових компетентностей громадян України можна віднести:

– доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;

– створення попиту та формування потреб серед громадян до цифровізації, насамперед через впровадження державою масштабних проєктів цифрових трансформацій, зокрема, на базі сучасних моделей державно-приватного партнерства;

– розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян для забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей, а також подолання супутніх ризиків.

Мета впровадження стимулів та мотивацій цифрового розвитку вбачається в тому, щоб заохотити бізнес та громадян споживати та використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, тобто зробити так, щоб технології в Україні були доступні, цифрові інфраструктури викликали бажання та мотивацію до них підключатися та ними користуватися, а бажання модернізувати, оптимізувати, масштабувати, прискорити та розвинути власний бізнес та життєдіяльність змогли реалізуватися та стати основою цифрової економіки.

Створення попиту та формування потреб передбачає реалізацію цілеспрямованої та інноваційної політики створення в різних сферах життєдіяльності таких умов (технологічного середовища, цифрових інфраструктур тощо), які спонукали б громадян та бізнес замість звичних аналогових (традиційних) засобів та інструментів використовувати саме цифрові як більш ефективніші, швидші, дешевші та якісніші.

Головна мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру (зокрема соціально незахищені верстви населення) могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження чи проживання та не перебували в сегменті «цифрового розриву».

## Висновки

Проведений аналіз документів ЄС та України показує їх суттєву відмінність. Якщо ЄС спрямований на те, щоб уніфікувати підходи до цифрових компетентностей і взагалі до проблем цифрової трансформації. Відповідно передбачається, що розробка національних програм робиться з їх урахуванням. Ці підходи мали б бути відображені і в національній програмі цифрового розвитку і в Україні. Але можна побачити, що спільного дуже мало.

У Концепції не відображено ключовий момент необхідності освіти та навчання цифровим компетентностям, тим більше протягом всього життя.

Більшою мірою цифрові навички та здібності жителів України розглядаються як додаток до цифрового розвитку економіки у якості споживачів цифрових послуг та сервісів. Між тим європейський підхід спрямований на створення умов для того, щоб громадяни користувались цифровими технологіями для особистого росту, працевлаштування, навчання та участі у житті суспільства.

Значне місце у європейському підході відводиться питанням кіберзахисту суспільств і персональному захисту кожної особи. У Концепції про це майже не йдеться.

Отримання інформації у цифровому середовищі теж має значні відмінності від ситуації десятирічної давності. В ЄС наголошується на необхідності для людини мати спеціальні компетентності та навички використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно

працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами.

Цими зауваженнями не вичерпується перелік розбіжностей у підходах до розвитку цифрових компетентностей людини в ЄС та Україні. Існують проблеми і стандартів вищої освіти, які негативно відображаються на рейтингу закладів вищої освіти України у цифровому вимірі (Kvitka et al., 2019).

Між тим, у 2020 році закінчується термін дії документів ЄС, зокрема і Стратегії «Європа 2020», де напрямок цифрової трансформації визначено як один з основних для подолання падіння економіки у європейській співдружності. Варто очікувати прийняття нового плану дій ЄС на наступні 10 років.

Ця обставина, на нашу думку, є важливою і для прийняття оновленої Концепції в Україні. Відповідність стандартам ЄС, і технологічним, і освітнім, має стати основою визначення наступних кроків цифрової трансформації в Україні. Оскільки ЄС з самого початку враховував зміни у цифровізації, що відбуваються у Північній Америці та Південно-Східній Азії, для України цей шлях буде означати відповідність світовим нормам і стандартам цифрової ери.

Звісно, перенесення світових стандартів на національний ґрунт, буде опосередковане місцевими особливостями, але самі намагання в цьому напрямку будуть сприяти цифровій трансформації України і розвитку цифрових компетентностей її громадян. Подальші розробки та дослідження у цій сфері ми вважаємо перспективними у всіх без винятку сферах економічного та суспільного життя, зокрема дослідження та визначення цифрових компетентностей публічних службовців.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Нова парадигма освіти у глобальному світі. (2019). Відновлено з <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>.

Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>.

ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. (2018). Retrieved from <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.

Digital Agenda for Europe. (2010). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Brussels, 19.5.2010,

COM(2010)245 final. Retrieved from [http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\)&from](http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R(01)&from).

Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforzh, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60–72. doi: 10.21272/mmi.2019.3-05.

Цитування: Новіченко, Н. (2020). Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 54–59. doi: 10.15421/152041

Citation: Novichenko, N. (2020). Tsyfrovі kompetentnosti u systemi kliuchovykh kompetentnostei liudyny dlia navchannia protiahom zhyttia: tendentsii rozvytku v Yevropi ta v Ukraini [Digital competences in the system of key human competences for lifelong learning: development trends in Europe and Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 54–59. doi: 10.15421/152041

DOI: 10.15421/152042

УДК: 004

*Сергій Квітка, Галина Старушенко, Ігор Андріанов*  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## Наукометричні методи аналізу ефективності наукових досліджень за даними Web of Science

Метою дослідження є визначення чинників для збільшення представленості української наукової спільноти у міжнародному науковому співтоваристві і підняття міжнародного наукового авторитету України.

Використано Підсумки щорічної оцінки G20 – ефективність досліджень за 2019 рік, проведеної Інститутом наукової інформації (ISI), що входить до складу Web of Science Group.

Розглянуто принципи впровадження наукометричних методів дослідження публікаційної активності науковців у міжнародному й українському науковому просторі. На основі обробки статистичного матеріалу і отриманих кількісних оцінок проведено порівняльний аналіз ефективності досліджень групи країн G20 та України за даними Web of Science. У цій площині показано певні відмінності України від країн, що є світовими лідерами в організації процесу наукових досліджень. Запропоновано рекомендації щодо збільшення представленості української наукової спільноти на платформі Web of Science і підняття міжнародного наукового авторитету України.

**Ключові слова:** наукометрія, наукометричні підходи, рейтинг закладу вищої освіти, наукові праці, публікаційна активність, країни G20, Web of Science

## Scientometric methods of analysis of the effectiveness of scientific research according to Web of Science

The purpose of the study is to determine the factors for increasing the representation of the Ukrainian scientific community in the international scientific community and raising the international scientific authority of Ukraine.

Used Results of the annual G20 evaluation - the effectiveness of research in 2019, conducted by the Institute of Scientific Information (ISI), part of the Web of Science Group.

The principles of introduction of scientometric methods of research of publishing activity of scientists in the international and Ukrainian scientific space are considered. Based on the processing of statistical material and the obtained quantitative estimates, a comparative analysis of the effectiveness of research in the G20 and Ukraine according to the Web of Science. In this area, some differences between Ukraine and countries that are world leaders in the organization of the research process are shown. Recommendations for increasing the representation of the Ukrainian scientific community on the Web of Science platform and raising the international scientific authority of Ukraine are offered.

**Keywords:** scientometrics, scientometric approaches, ranking of higher education institutions, scientific papers, publishing activity, G20 countries, Web of Science

### Вступ

В Україні відбуваються суттєві зміни, що стосуються діяльності українських закладів вищої освіти (ЗВО) і наукових установ. Міністерство освіти і науки (МОН) України поступово вводить нові вимоги до функціонування вітчизняних ЗВО та наукових установ, впроваджуючи оновлені формули оцінки їх роботи і критерії атестації. Трендом таких перетворень є впровадження наукометричних методів, що дозволяють

об'єктивно оцінити рівень дослідницької та публікаційної активності вітчизняних науковців і сприяти підняттю українських ЗВО на більш високий рівень позиціонування у світовому вимірі.

Наукометрія (Scientometrics) – сфера наукознавства, наукова дисципліна, що проводить дослідження розвитку науки кількісними методами, через чисельні вимірювання і статистичну обробку наукової інформації, з використанням певних інструментів: рейтингів, індексів, кількості

наукових статей, опублікованих у певний період часу, цитованості публікацій та ін.

Актуальність наукометричної оцінки діяльності ЗВО підтверджується значним інтересом до цього питання вітчизняних та іноземних дослідників. Так, у монографіях Hazelkorn (2015), Rauhvargers (2013), науковій статті Salmi та Saroyan (2007) проведено аналіз багатоманітних аспектів рейтингових оцінок ЗВО, проаналізовано методології різних рейтингових систем, вказано на їх переваги і недоліки. Стаття Горбуліна, Полумієнка та Трофимчука (2019) присвячена проблемі оцінювання ефективності використання науково-технологічних ресурсів та розробці системи базових індикаторів, які відображають основні аспекти наукової діяльності. Хижняк (2017) у своїй науковій праці трактує систему рейтингування як у плані поширеної технології оцінки роботи ЗВО, так і як характерний елемент системи управління якістю освіти. У публікації Torres-Salinas, Robinson-García, Jiménez-Contreras, Herrera, López-Cózar (2013) розглядається методологія Біплат-аналізу – графічної візуалізації багатовимірних даних – для аналізу бібліометричних і науково-технічних показників стосовно трьох різних галузей дослідження: країн, університетів та наукової сфери. Двофакторна модель, яка аналітично описує у часі рейтинг ЗВО України в системі Вебометрікс і дає можливість його кількісного аналізу, якісного обґрунтування та прогнозування тенденцій розвитку, представлена в науковій праці Kvitka, Starushenko, Koval, Deforz, & Prokopenko (2019). І це – далеко не повний перелік наукових розробок, пов'язаних із наукометричними дослідженнями публікаційної активності наукового співтовариства.

У даній роботі:

- розглянуто принципи впровадження наукометричних методів дослідження публікаційної активності науковців у міжнародному й українському науковому просторі;

- на основі кількісних оцінок проведено порівняльний аналіз ефективності досліджень у групі країн G20 та України за даними Web of Science;

Наукометричні підходи в науковому просторі України

У більшості українських ЗВО поняття «наукометрія» набуло більшого розповсюдження разом із Наказом МОН України «Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам» (2016). Подальше впровадження наукометричних методів у науковому просторі України набуло практичного значення після Постанови Кабінету міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» (2019), в якій зазначено, що одним із найважливіших показників, що враховується при визначенні загального обсягу фінансування ЗВО, є його позиція в міжнародних рейтингах:

- QS World University Rankings;
- The Times Higher Education World University Rankings;
- Academic Ranking of World Universities – World Top 500 Universities

Вплив на українську наукометрію справили діяльність компанії «Наукові публікації – Publ.Science» (Про компанію), яка займається просуванням публікацій наукових статей українських вчених у вітчизняних і міжнародних виданнях, що індексуються у Scopus, Web of Science та інших престижних базах даних.

З 2019 року виходить журнал «Наука та метрика» – перше періодичне видання в Україні, яке працює у сфері наукометрії: створення інформаційного простору для розвитку взаємодії українських науковців, формування стратегії їх діяльності, інформування щодо актуальних новин і подій, пов'язаних з науково-публікаційними і наукометричними питаннями, висвітлення вітчизняних і світових тенденцій у цій галузі.

Наукометричні підходи в міжнародному науковому просторі

Інститутом наукової інформації (ISI) Web of Science Group (WoSG) у 2019 році було опубліковано звіт про порівняння ефективності досліджень в країнах, що входять до групи G20: «Підсумки щорічної

оцінки G20 – ефективність досліджень за 2019 р.» (далі – Звіт).

ISI є підрозділом WoSG, який систематизує інформацію про проведені у світі дослідження з метою підвищення темпів дослідницького процесу за участю наукової спільноти, корпорацій, видавців і урядових органів. Він також відповідає за формування бази даних, на основі якої складається індекс цитованості і формуються відповідні продукти, послуги, інформаційний та аналітичний контент. WoSG належать також такі відомі бренди, як Converis, EndNote, Kopernio, Publons, ScholarOne.

Група G20 включає 19 країн з найбільш розвиненою економікою, розташованих на різних континентах. Також на правах учасника в G20 входить ЄС. У сукупності ці держави представляють понад 80 % світового ВВП і дві третини населення світу. Ці ж країни показують найбільш високі результати в інноваційних розробках.

Автори вищезазначеного Звіту – професор Джонатан Адамс, Гордон Роджерс і доктор Мартін Шомшорл – показали, що ефективні наукові дослідження спричиняють позитивний вплив не тільки на саму науку, а й безпосередньо на економічні та соціальні показники країн.

В якості критеріїв оцінки в Звіті були взяті характеристики, визнані ефективними індикаторами стану науково-дослідної бази з досвіду співпраці з організаціями, які спонсорують проведення досліджень, і науковими установами. До ключових критеріїв оцінки віднесено такі:

- порівняльна частка витрат на фінансування наукових досліджень в економіці. Цільовий показник для країн ЄС становить не менше 3 % ВВП;

- гендерний склад дослідників. За даними ЮНЕСКО середньосвітовий показник частки жінок у загальній кількості дослідників становить 30 %;

- міжнародне співробітництво. На міжнародному рівні проводиться близько половини наукових досліджень у країнах G20, зокрема, досліджень з найбільш високим імпаکت-фактором;

- вільний доступ до публікацій. На

території ЄС реалізується програма Plan S, спрямована на негайне надання доступу до результатів усіх досліджень, що фінансуються державою. У 2018 році в країнах G20 у відкритому доступі було розміщено третину наукових праць;

- зведені показники обсягу публікацій і цитування опублікованих робіт, розбиті по основним напрямкам досліджень у сферах точних і гуманітарних наук. Дані щодо публікаційної активності і цитування опублікованих наукових праць взяті за період 2009 – 2018 рр. із баз даних Web of Science: Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index та Arts&Humanities Citation Index; враховувались тільки дані за статтями і рецензіями.

Основні висновки Звіту:

- міжнародне співробітництво значно збільшує ефективність досліджень;

- достатнє фінансування позитивно впливає на загальні результати досліджень;

- розвинені країни просувають політику відкритого доступу, намагаючись зробити результати досліджень загальнодоступними;

- впровадження результатів наукових досліджень сприяє економічному зростанню і прогресу.

Порівняльний аналіз ефективності досліджень у 2018 р. групи країн G20 та України за даними Web of Science

Інформаційною базою для проведення порівняльного аналізу ефективності досліджень у 2018 р. було обрано:

- звіт «Підсумки щорічної оцінки G20 – ефективність досліджень за 2019 р.» (Итоги ежегодной оценки эффективности исследований за 2019 год);

- Статистичний щорічник України за 2018 р. (2019);

- вибірка щодо опублікованих наукових праць за 2018 р. з баз даних Web of Science (Web of Science): Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index та Arts&Humanities Citation Index; враховувались тільки дані за статтями і рецензіями. Фрагмент вибірки наведений у табл. 1.

У табл. 2 наведені попередньо оброблені статистичні дані для проведення порівняльного

Таблиця 1

## Дані Web of Science щодо наукових праць, опублікованих у 2018 р.

| Подборка | Результаты |  |
|----------|------------|--|
| # 1      | 10 519     | (CU=(Argentina) ) AND ТИПЫ ДОКУМЕНТОВ: (Article OR Art Exhibit Review OR Book Review OR Dance Performance Review OR Data Paper OR Database Review OR Film Review OR Hardware Review OR Music Performance Review OR Music Score Review OR Proceedings Paper OR Record Review OR Review OR Software Review OR TV Review, Radio Review OR TV Review, Radio Review Video OR Theater Review)<br><br>Указатели=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI Период=2018 |
| # 2      | 127 561    | (CU=( England) ) AND ТИПЫ ДОКУМЕНТОВ: (Article OR Art Exhibit Review OR Book Review OR Dance Performance Review OR Data Paper OR Database Review OR Film Review OR Hardware Review OR Music Performance Review OR Music Score Review OR Proceedings Paper OR Record Review OR Review OR Software Review OR TV Review, Radio Review OR TV Review, Radio Review Video OR Theater Review)<br><br>Указатели=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI Период=2018  |

аналізу ефективності досліджень у 2018 р. групи країн G20 і України за даними Web of Science.

Результати порівняльного аналізу ефективності досліджень у 2018 р. групи країн G20 і України

Таблиця 2

## Вихідні дані для порівняльного аналізу ефективності досліджень у 2018 р. групи країн G20 і України за даними Web of Science

| Країна          | Кількість дослідників на 1000 осіб | Частка жінок-дослідників (у %) | Кількість наукових праць, реферованих у Web of Science | (Валові внутрішні витрати на виконання наукових досліджень і розробок)/ВВП (GERD/GDP) |
|-----------------|------------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Аргентина       | 1,91                               | 53,0                           | 10519  | 0,53  |
| Велика Британія | 7,79                               | 38,7                           | 127561   | 1,66  |
| Італія          | 3,07                               | 35,2                           | 77114  | 1,35  |
| Мексика         | 0,34                               | 33,0                           | 17544  | 0,49  |
| Німеччина       | 7,17                               | 28,0                           | 121344   | 3,02  |
| ПАР             | 0,94                               | 45,0                           | 16382  | 0,80  |
| Південна Корея  | 9,38                               | 20,1                           | 63771  | 4,55  |
| Росія           | 2,49                               | 39,5                           | 41481  | 1,11  |
| Туреччина       | 2,61                               | 37,0                           | 30614  | 0,96  |
| Україна         | 2,08                               | 46,9                           | 4807   | 0,56  |
| Франція         | 5,76                               | 27,0                           | 80997  | 2,19  |
| Японія          | 7,34                               | 16,2                           | 84912  | 3,20  |

за даними Web of Science представлені в графічному вигляді на рис. 1 – 3:

- на рис. 1 показано кількість дослідників на 1000 осіб та частку жінок-дослідників;

- на рис. 2 проілюстровано статистичні дані щодо кількості наукових праць, реферованих у Web of Science, залежно від кількості дослідників і витрат на виконання наукових досліджень;

- на рис. 3 зображено статистичні дані щодо кількості наукових праць країн G20, реферованих у Web of Science, і побудована за цими даними з використанням інструменту «Перетворення Кокрана-Оркутта: автокореляція» поверхня регресійної залежності:

$$z = f(x,y), \quad (1)$$

де

- кількість наукових праць країн G20, реферованих у Web of Science;
- кількість дослідників на 1000 осіб;
- відношення валових внутрішніх витрат на

виконання наукових досліджень і розробок до ВВП.

Знайдений для регресійної моделі (1) коефіцієнт детермінації свідчить про на-

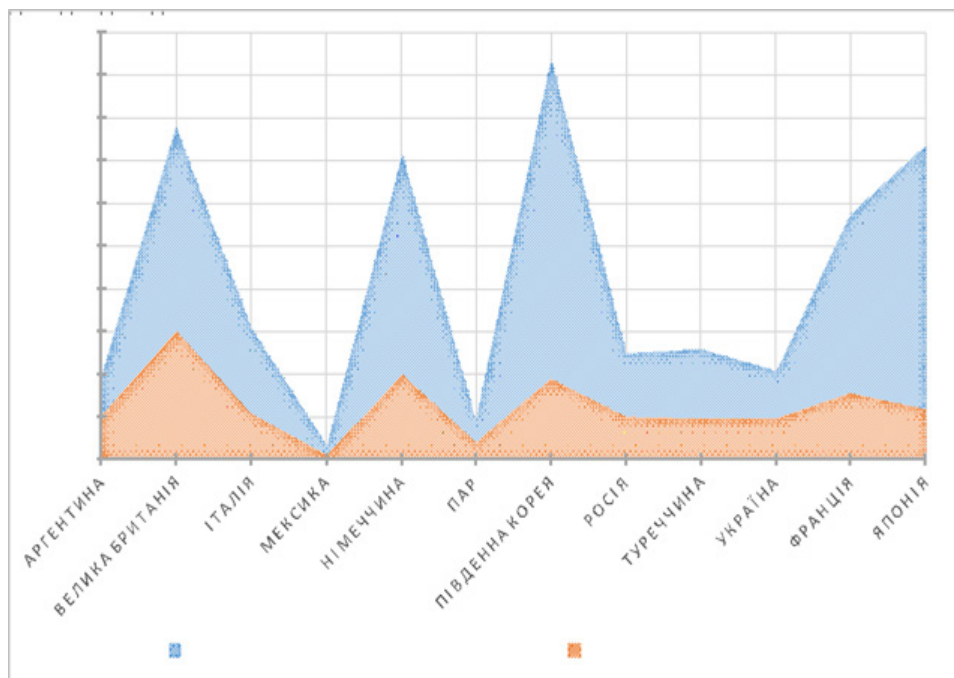


Рис. 1. Кількість дослідників на 1000 осіб та частка жінок-дослідників групи країн G20 і України за даними Web of Science

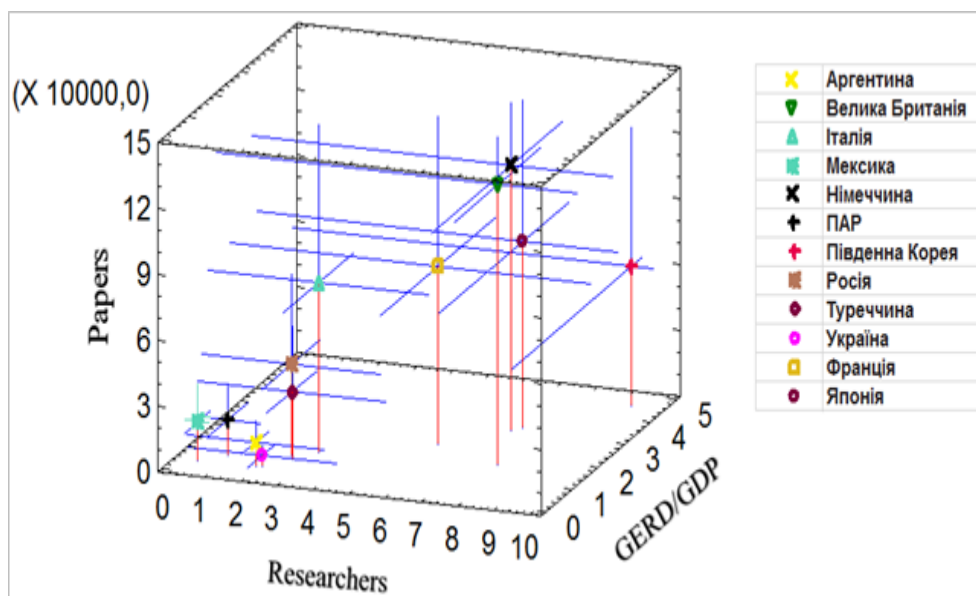


Рис. 2. Статистичні дані щодо кількості наукових праць, реферованих у Web of Science, кількості дослідників і витрат на виконання наукових досліджень

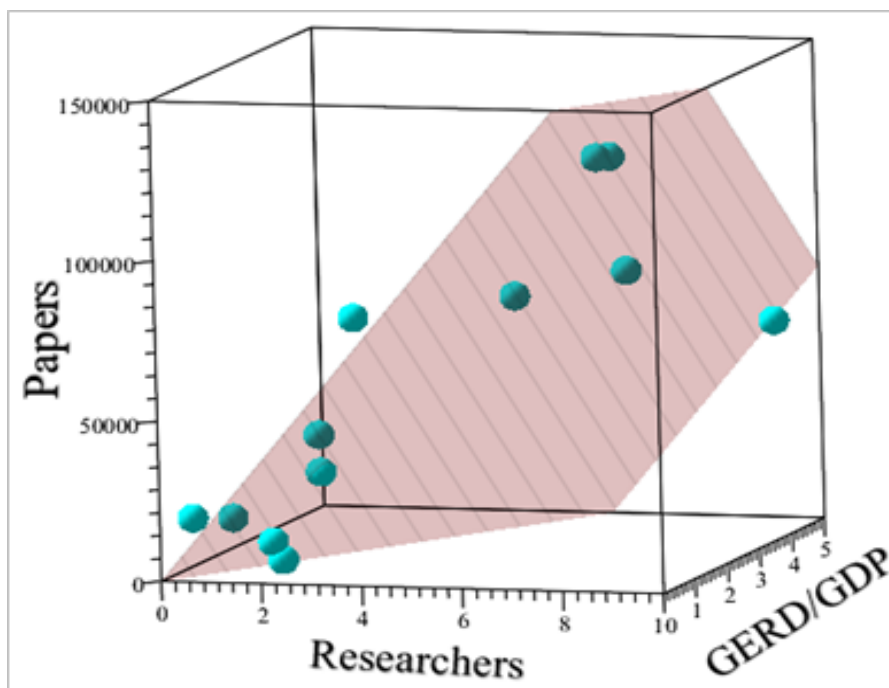


Рис. 3. Залежність кількості наукових праць країн G20, реферованих у Web of Science, від кількості дослідників та витрат на виконання наукових досліджень: статистичні дані і поверхня регресійної залежності

явність дуже тісного зв'язку між результативною і факторними ознаками та вказує, що модель пояснює 92,1638 % варіації результативної ознаки.

#### Результати дослідження

За проведеним порівняльним аналізом ефективності наукових досліджень у 2018 р. групи країн G20 та України за даними ISI WOSG отримано такі дані:

1. Частка жінок-дослідників в Україні (46,89 %) більша за середню в групі країн G20, що розглядаються (33,88 %). Проте загальна кількість дослідників на 1000 осіб населення в Україні (2,08) значно поступається середній для країн G20 (4,44).

2. Кількість наукових праць українських вчених, реферованих у 2018 р. у Web of Science (4807), набагато нижча за аналогічний показник для всіх країн G20, що аналізуються.

3. Негативним для України є і значення показника, що характеризує відношення валових внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок до ВВП: 0,56

проти 1,81 – середнього для групи країн G20. У перерахунку на одного дослідника цей показник для України (0,27) майже вдвічі менший за середній для країн G20 (0,52).

4. Аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції регресійної моделі (1) показав, що результативний показник тісно пов'язаний з обома факторами – і , тобто і кількість дослідників у країні, і витрати на виконання наукових досліджень значно впливають на кількість наукових праць, реферованих у Web of Science.

#### Висновки.

Результати цього дослідження не можуть всебічно пояснити причини відставання української науки від країн G20 у площині наукометричної оцінки результативності дослідницької роботи, але дають певне уявлення про вектори цього відставання. Тож, для збільшення представленості української наукової спільноти на платформі Web of Science і підняття міжнародного наукового авторитету України, на наш погляд, необхідно:

1. На практиці зробити рівень публікаційної активності науковців одним з основних показників рейтингу українських ЗВО та наукових установ.

2. Безпосередньо пов'язати ці рейтинги з питаннями фінансування ЗВО та наукових досліджень.

3. Науково-дослідні роботи, що фінансуються з державного бюджету, мають враховувати рейтинги їх виконавців у світових наукометричних базах.

4. Забезпечити доступ наукових колективів України до міжнародних наукових проєктів.

5. Збільшувати кількість вітчизняних вчених та дослідників, піднімаючи престиж науки і наукової роботи, залучати до наукової діяльності талановиту молодь, для цього всебічно заохочувати науковців до активної дослідницької роботи та публікації у виданнях, що індексуються Web of Science та Scopus, зокрема ув'язати результати такої роботи з матеріально-фінансовою підтримкою та кар'єрним ростом.

6. Забезпечити належне фінансування всієї наукової сфери країни із суттєвим збільшенням частки у ВВП – з пріоритетом на дослідження і дослідників, що публікуються в українських і міжнародних рецензованих виданнях, зокрема, які входять до баз даних Web of Science.

7. Засновникам та редакційним колегіям вітчизняних наукових журналів забезпечити підняття показників їх якості і впливовості та вимог до матеріалів, що публікуються, з метою забезпечення відповідності критеріям, необхідним для індексування в міжнародній наукометричній базі Web of Science Core Collection.

У подальшому дане дослідження буде продовжено з урахуванням даних іншої впливової наукометричної бази Scopus. Це надасть можливість більш різнобічно визначити чинники, що впливають на збільшення представленості української наукової спільноти у міжнародному науковому співтоваристві і підняття міжнародного наукового авторитету України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Горбулін, В. П., Полумієнко, С. К., & Трофимчук, О. М. (2019). Методи оцінки та формування стратегії розвитку національних наукових досліджень і розробок. *Математичне моделювання в економіці*, 2, 5–20.

Итоги ежегодной оценки эффективности исследований за 2019 год. (2019). Відновлено з [https://discover.clarivate.com/isi\\_g20\\_ru?utm\\_campaign=EM\\_1\\_ISI\\_GRR4\\_G20\\_SAR\\_EM\\_Russia\\_2020\\_May\\_Send%20Time%20Optimization&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://discover.clarivate.com/isi_g20_ru?utm_campaign=EM_1_ISI_GRR4_G20_SAR_EM_Russia_2020_May_Send%20Time%20Optimization&utm_medium=email&utm_source=Eloqua).

Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам. № 13. (2016). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0183-16#Text>.

Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності. № 1146. (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>

Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. № 722/2019 (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

Статистичний щорічник України за 2018 р. (2019). Житомир: ТОВ «БУК-ДРУК». Відновлено з [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/11/zb\\_yearbook\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf)

Хижняк, О. В. (2017). Рейтинги як репрезентація якості індивідуального і колективного в освітніх практиках. *Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна*, 38, 132–139.

Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.

Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforzh, H., & Prokopenko, O. (2019). Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 60–72.

Rauhvargers, A. (2013). *Global university rankings and their impact*. Report II. Brussels: European University Association asbl.

Salmi, J., & Saroyan, A. (2007). League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses. *Higher Education Management and Policy*, 19(2), 31–68.

Torres-Salinas, D., Robinson-García, N., Jiménez-Contreras, E., Herrera, F., & López-Cózar, E. D. (2013). On the use of Biplot analysis for multivariate bibliometric and scientific indicators. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.22837>

Цитування: Квітка, С., Старушенко, Г., & Андріанов, І. (2020) Наукометричні методи аналізу ефективності наукових досліджень за даними Web of Science. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 60–68. doi: 10.15421/152042

Citation: Kvitka, S., Starushenko, G., & Andrianov, I. (2020). Naukometrychni metody analizu efektyvnosti naukovykh doslidzhen za danymy Web of Science [Scientometric methods of analysis of the effectiveness of scientific research according to the Web of Science]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 60–68. doi: 10.15421/152042

DOI: 10.15421/152043

УДК: [35.07+35.08]:004.9

*Катерина Комарова**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні

*Мета.* Метою статті є обґрунтування доцільності використання Agile- філософії в публічному управлінні.

*Методика дослідження.* Використано наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання; логічний; системний аналіз; абстрактно-логічний та інші – для обґрунтування важливості використання гнучких підходів у публічному управлінні.

*Результати дослідження.* Обґрунтовано важливість використання Agile-філософії в публічному управлінні та визначено рекомендації щодо використання Scrum-методології управління проектами в діяльності органів публічної влади.

*Практична значущість результатів дослідження.* Отримані результати можуть стати основою подальших досліджень теоретичного та прикладного характеру, пов'язаних із використанням Scrum-команд на засадах ідей та принципів гнучких технологій управління у сфері публічного управління.

*Ключові слова:* Agile-філософія, Scrum-методологія, спринт, управління проектами, публічне управління

## Agile-philosophy as a tool for using flexible approaches in public administration

*Goal.* The purpose of the article is to substantiate the feasibility of using Agile-philosophy in public administration.

*Research methodology.* The following research methods were used: dialectical method of cognition; logical; system analysis; abstract-logical and others - to justify the importance of using flexible approaches in public administration.

*Research results.* The importance of using Agile-philosophy in public administration is substantiated and recommendations for the use of Scrum-methodology of project management in the activities of public authorities are identified.

*The practical significance of the research results.* The obtained results can become the basis for further research of theoretical and applied nature related to the use of Scrum-commands on the basis of ideas and principles of flexible management technologies in the field of public administration.

*Keywords:* Agile-philosophy, Scrum-methodology, sprint, project management, public administration

На сучасному етапі розвитку інноваційних технологій все більш зростає потреба у пошуку гнучких методів управління у сфері публічного управління. В умовах збільшення кількості і складності проектів, підвищення вимог до їх результатів гнучкі підходи до управління проектами стають необхідним інструментом для досягнення поставлених цілей. Тому використання Agile-філософії в практиці публічного управління допомагає поліпшити швидкість і якість розробки продуктів, дозволяє своєчасно реагувати на зміну стратегії або вимог зовнішнього середовища.

Відповідно до сучасного розуміння, agile (agile software development, від англ. agile – спритний, швидкий, динамічний) – це набір принципів і підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке створення продуктів, потрібних клієнтам. Agile-філософія – підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Активну роботу з дослідження та впровадження гнучких методів управління Agile-філософії в Україні проводить компанія Scrum Ukraine.

До основних критеріїв Agile-управління можна віднести: висока ймовірність зміни вимоги; орієнтований на людей контроль; завдання варіюється, час фіксований; співробітництво з командою; високий рівень прийняття змін та постійне коригування; автономні самокеровані команди; розподілене лідерство; неформальне спілкування; проект-

ний цикл керується характеристиками продукту.

Якщо подивитися на темпи розвитку Agile-практики, то можна побачити, що він широко розповсюджується в різних галузях. У звіті «The 12-th Annual State of Agile Report» (Version ONE) [7], відображена інформація щодо світових тенденцій застосування Agile-методів.

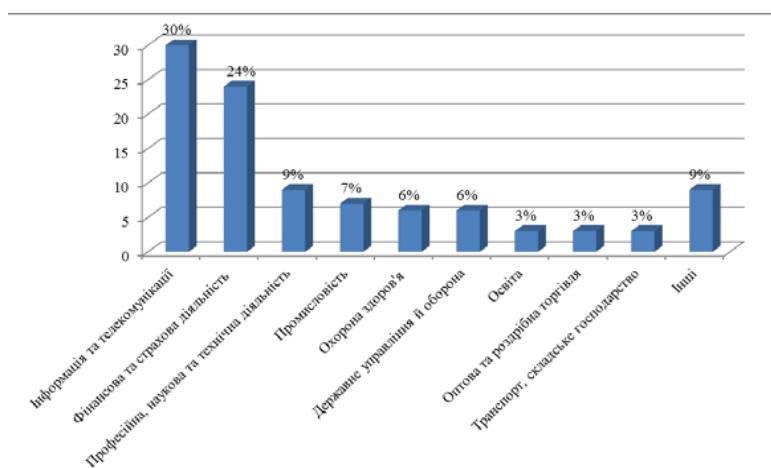


Рис. 1. Частки підприємств різних видів діяльності, що застосовують Agile-принципи [1]

Використання гнучких підходів до управління державними проектами є невід'ємною часткою процесу цифрової трансформації в зарубіжних країнах. Так, у складі Кабінету Міністрів Великої Британії була створена урядова служба з питань діджиталізації – Government Digital Service (GDS), яка відповідає за впровадження інформаційних технологій у публічній сфері (розробка і контроль цифрових державних послуг). При розробці своїх продуктів GDS, використовуючи методологію Agile, формує державні послуги, які швидко та якісно адаптуються до потреб населення.

У Сполучених Штатах Америки державні органи все ширше використовують Agile-підходи. U.S. Digital Service (Цифрова служба США) досліджує передові практики та нові підходи у сфері надання цифрових послуг і допомагає впроваджувати їх в органи державного управління. Наприклад, Міністерство оборони США вже зобов'язано використовувати Agile. За даними Deloitte, у 2017 році держава впровадила 80 % загально-федеральних IT-проектів у США з використанням гнучких підходів. Згідно з інформацією про витрати федеральних агентств, у

2019 фінансовому році на IT-проекти витрачено 88 млрд долл.

Використання гнучких підходів до управління державними проектами є невід'ємною часткою процесу цифрової трансформації в Австралії. Найважливішим фактором підвищення міжнародної конкурентоспроможності є залучення висококваліфікованих спеціалістів до участі у державних проектах. Амбітна загальнодержавна стратегія цифрової трансформації (The Digital Transformation Strategy) ставить собі за мету зробити Австралію одним з провідних цифрових держав до 2025 р. (Потапова, 2019).

Отже, сам по собі Agile – це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal і багато інших. Ці методи можуть досить сильно відрізнятися один від одного, але вони використовують однакові принципи.

Scrum є одним із напрямів Agile-філософії розробки програмного забезпечення, передбачає гнучкість та адаптованість до кожного проекту та організації.

Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані. Замовником для отримання цінності, які називаються заділами продуктів (product backlog). Потім ці частини розбиваються за пріоритетом власником продукту – представником замовника в команді. Найважливіші «частини» першими відбираються для виконання в спринті (ітерації в Scrum), що тривають від 2 до 4 тижнів. У кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – найважливіші «частини», які вже можна використовувати. Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у спринті фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проекту, виходячи з проекту і продуктивності (Сучасні методи управління проектами).

Для використання Scrum-команд необхідно дотримуватися певної технології роботи: використання Agile-принципів, розподілу ролей, планування, щоденних робочих зустрічей, артефактів. Одне з важливих умов для впровадження Agile-принципів – відповідний персонал. Команда повинна бути злагоджена, кваліфікована, використовувати крос-функціональні та самокеровані командні структури.

Суттєвою особливістю Scrum-команди є розподіл ролей, які визначають статус і повноваження учасників проекту. Обов'язково повинна бути роль Власника продукту (Product Owner), який відповідає за зв'язок із замовником та складає список завдань для коман-

ди відповідно до списку вимог замовника. Власник продукту є головним комунікатором між замовником та командою. Наступна роль – Scrum-майстер, який є формальним керівником команди, координатором між Власником продукту та командою, організатором та генератором. Scrum-майстер слідкує за дотриманням Agile-принципів та командного духу. Сама Scrum-команда може бути багатофункціональною та оптимальною за кількістю  $7 \pm 2$  осіб. Роль Scrum-команди пов'язана з плануванням та виконанням спринту (Сучасні методи управління проектами).

Для успішного використання Scrum-методології важливе значення має планування та щоденні зустрічі. У плануванні беруть участь Власник продукту, Scrum-майстер та вся команда, визначаються задачі, виконавці та дедлайни у проект спринта. Спринт-беклог – це цілі та список задач на найближчий звітний період, узгоджений з Власником продукту та Замовником. Залученість до планування команди підвищує значущість кожного її члена та сприяє прозорості в процесі ухвалення рішень.

Проект містить декілька циклів (спринтів), кожен з яких містить планування, розробку, тестування та демонстрацію. Довжина спринтів однакова і має від 1 до 4 тижнів. Scrum є зручним інструментом планування – щоденні зустрічі Scrum-команда проводить за 15 хвилин в один і той же час. Саме такі зустрічі сприяють оперативному усуненню проблем, покращенню комунікації та дотримання дедлайна.

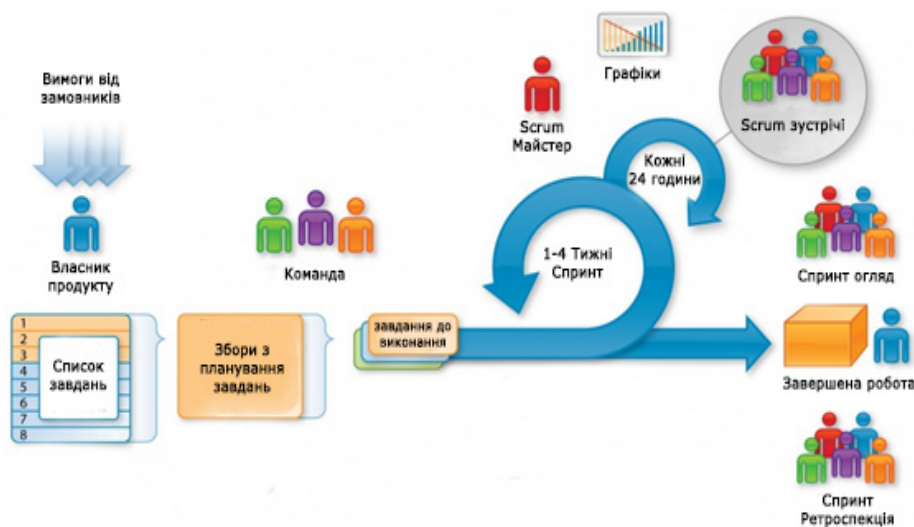


Рис. 2. Опис Scrum-процесу [2]

Схематично організація роботи Scrum-команди представлена на рис. 2.

Усі елементи Scrum важливі та можуть бути використані задля ефективної організації процесу у сфері управління проектами соціально-економічного розвитку територіальних громад:

- 1) орган управління територіальної громади можна вважати командою проекту;
- 2) державу (громаду) – замовником;
- 3) обов'язки Представника замовника та Scrum-майстра може взяти на себе так званий офіс управління проектами або проектний офіс – контрольно-координаційний орган (структурний підрозділ агенції регіонального розвитку), який визначає та розвиває бізнес-процеси, що пов'язані з проектним менеджментом (Родченко, 2017).

Отже, на сучасному етапі достатньої популярності набирають форми гнучкої командної організації праці, що базуються на Agile-філософії. Найбільш розповсюдженими з них є Scrum-команди, які передбачають

гнучкість та адаптованість до кожного замовника, проекту, організації. При формуванні організаційної культури необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні:

- використання Scrum-команд в управлінні проектами у сфері публічного управління;
- формування організаційної культури на базових принципах цінностей членів команди, співробітництва з замовником, готовності до змін;
- врахування особливостей галузі та діяльності компанії у процесі ухвалення рішення щодо впровадження гнучкої Agile-філософії управління, адаптація під потреби населення.

На нашу думку, недостатньо приділяється уваги питанню впровадження у командну роботу методології Agile та її адаптації у сфері публічного управління.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гвоздь, М. Я., & Злидник, Ю. О. (2018). Agile – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*, 25, 230–235.
- Книберг, Г. (2019). Scrum и XP: заметки с передовой. Г. Книберг: *Українська Видавнича справа*.
- Потапова, Е. Г. (Ред.). (2019). *Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении*. Москва: РАНХиГС.
- Родченко, В. Б., & Гуца, О. М. (2017). Підхід до розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Соціальна економіка*, 54 (2), 140–149.
- Сазерленд, Д. (2017). Scrum. *Революционный метод управления проектами*. (М. Гескина, Перев.). Москва: Манн, Иванов и Фербер.
- Сучасні методи управління проектами. Відновлено з <https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami>.
- Version One 12th Annual State of Agile Report. Retrieved from <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>.

Цитування: Комарова, К. (2020). Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 68–71. doi: 10.15421/152043

Citation: Komarova, K. (2020). Agile-philosophia yak instrument vykorystannia hnuchkykh pidkhodiv v publichnomu upravlinni [Agile-philosophy as a tool for using flexible approaches in public administration]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 68–71. doi: 10.15421/152043

DOI: 10.15421/152044

УДК: [35.07+351+342.07]:004

**Сергій Корнієвський**спеціаліст департаменту економічного розвитку  
Дніпропетровської облдержадміністрації

## Використання цифрової мережі публічних сервісів та послуг у процесах оцінювання спроможності територіальних громад

У роботі розглядаються питання створення та використання цифрових мереж публічних сервісів та послуг у процесах оцінювання спроможності новостворюваних територіальних громад щодо надання зазначених послуг. Визначено, що переважна більшість показників структури паспорту спроможної територіальної громади корелюється із даними мереж публічних сервісів та послуг. Це дозволяє використати ці дані в ході процесу оцінювання спроможності новостворюваних об'єднаних територіальних громад щодо надання населенню повного спектру якісних публічних сервісів та послуг.

**Ключові слова:** паспорт спроможної територіальної громади, мережа надання публічних сервісів та послуг, оцінювання спроможності громад

## Use of a digital network of public services in the process of assessing the capacity of local communities

The paper considers the creation and use of digital networks of public services in the process of assessing the ability of newly created territorial communities to provide these services. It is determined that the vast majority of indicators of the passport structure of the affluent territorial community correlate with the data of networks of public services. This allows the use of this data in the process of assessing the ability of the newly formed united territorial communities to provide the population with a full range of quality public services.

**Keywords:** passport of a viable territorial community, network of public services and services, assessment of community capacity

Сьогодні в Україні вже не викликає сумнівів необхідність та актуальність планувальної діяльності на місцевому рівні. У нашій державі, як і в інших країнах світу, активно розвивається і запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу – влади, підприємницьких структур, територіальних громад (Стратегічне планування місцевого розвитку).

Інформаційною основою для планування розвитку територіальної громади має бути базовий документ, що є аналітично-описовою частиною плану. Аналітично-описова частина має назву соціально-економічний профіль (паспорт) громади (Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади).

Потрібно зазначити, що відповідно до методики формування спроможних тери-

торіальних громад, 2020) облдержадміністрації з урахуванням утворених, відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», об'єднаних територіальних громад розробляють із залученням представників органів місцевого самоврядування, органів самоорганізації населення та громадськості відповідних адміністративно-територіальних одиниць:

- проект перспективного плану;
- паспорти спроможних територіальних громад.

Типова структура паспорту спроможної територіальної громади складається з наступних показників.

1. Чисельність населення станом на 1 січня 2020 р.
2. Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади.
3. Розрахунковий обсяг доходів спроможної територіальної громади.

4. Розрахунковий індекс податкоспроможності бюджету спроможної територіальної громади.

5. Розрахункова частка місцевих податків та зборів у доходах бюджету спроможної територіальної громади, відсотків.

6. Площа території спроможної територіальної громади, кв. кілометрів.

7. Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування, зокрема: закладів загальної середньої освіти I-III ступеня; закладів загальної середньої освіти I-II ступеня; закладів дошкільної освіти; закладів позашкільної освіти; закладів культури; закладів фізичної культури; фельдшерсько-акушерських пунктів; амбулаторій; поліклінік; лікарень; станцій швидкої допомоги.

8. Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо: правоохоронної діяльності; реєстрації актів цивільного стану та майнових прав; пенсійного забезпечення; соціального захисту; пожежної безпеки; казначейського обслуговування.

9. Наявність приміщень для розміщення органів місцевого самоврядування.

10. Наявність центру надання адміністративних послуг.

Загальновідомо, що одним із найважливіших завдань новоствореної територіальної громади є надання її мешканцям якісних публічних сервісів та послуг. Для реалізації цих завдань Уряд доручив центральним органам виконавчої влади спільно з облдержадміністраціями змодельовати оптимальні мережі надання публічних сервісів та послуг в регіонах. Такі мережі зможуть надати відповідь громадам на запитання – для чого вони повинні об'єднатися і як це змінить якість життя на їх території, а також виробити бачення, що і де необхідно зробити, аби громадяни скрізь мали однаковий доступ до всіх необхідних якісних послуг, і, як результат, забезпечити комфортні умови для проживання людей.

На першому етапі виконання доручення Уряду було проведено інвентаризацію наявних об'єктів надання публічних сервісів та послуг, а на другому був реалізований етап моделювання оптимальних мереж.

У процесі окресленої роботи зацікавлені різноманітні стейкхолдери: від народних депутатів до органів місцевого самоврядування, які отримують інформацію про перспективні мережі територій. Це сприятиме вирішенню питань пов'язаних із, наприклад, визначенням пріоритетних проектів і джерел їх фінансування наступного року: чи з ДФРР, чи з субвенції на соціально-економічний розвиток, чи з інших бюджетних програм. У подальшому вона стане в пригоді під час планування обласних стратегій регіонального розвитку, при розподілі субвенції на соціально-економічний розвиток, а також під час оцінки спроможності створюваних ОТГ.

Кабінетом Міністрів України розроблено вісім методик моделювання мереж публічних сервісів та послуг у сферах:

- загальної середньої освіти;
- первинної, вторинної і третинної медичної допомоги;
- культури;
- молодіжної інфраструктури;
- фізичної культури і спорту;
- центрів надання адміністративних послуг;
- соціальних послуг;
- центрів безпеки (Моделювання мереж надання публічних сервісів та послуг).

У роботі (Корнієвський, 2020) наведений порядок моделювання публічних сервісів та послуг у сфері молодіжної інфраструктури в Дніпропетровській області. Подібний підхід використано під час моделювання мереж в інших сферах.

Матеріали здійсненого дослідження дозволяють виявити, що переважна більшість показників структури паспорту спроможної територіальної громади корелюється із даними мереж публічних сервісів та послуг у зазначених вище восьми сферах. Це дозволяє використати ці дані в ході процесу оцінювання спроможності новостворюваних об'єднаних територіальних громад щодо надання населенню повного спектру якісних публічних сервісів та послуг.

Зазначений процес був реалізований спеціалістами департаменту економічного розвитку Дніпропетровської облдержадміністрації, що дозволило визначити рівень повноти надання публічних сервісів та послуг у таких

новостворюваних об'єднаних територіальних громадах: Миколаївська ОТГ Дніпровського району, Радушнянська ОТГ Криворізького району, Слов'янська ОТГ Межівського району, Губиніхська ОТГ Новомосковського району, Петропавлівська ОТГ та Брагинівська ОТГ Петропавлівського району, П'ятихатська ОТГ П'ятихатського району та Микільська ОТГ Солонянського району.

Таким чином, можна зробити висновки, що ініційована урядом робота з формування та реалізації державної політики

у сферах цифровізації, цифрового розвитку, електронного урядування та електронної демократії, у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та надання адміністративних послуг дозволяє ефективно вирішувати актуальні питання державного управління регіональним розвитком. Це сприятиме створенню спроможних територіальних громад як головного завдання реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Корнієвський, С. (2020). Створення мережі публічних сервісів та послуг у сфері молодіжної інфраструктури в Дніпропетровській області. *Молодіжна політика та молодіжна робота: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю, 20 грудня 2019 р., м. Дніпро*. І. Є. Бородін (Ред.). (с. 64–67). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.

Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади. Відновлено з <http://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf>.

Моделювання мереж надання публічних сервісів та послуг. Відновлено з <http://sarny-rda.gov.ua/system/files/2017/modelyuvannya-merezh-nadannya-publ-chnih-poslug-z-kontaktami-24-10-2019.pdf>.

Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад. № 34. (2020). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-p>.

Стратегічне планування місцевого розвитку. Відновлено з [https://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_ctrateg\\_chne\\_planuvann.pdf](https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf).

Цитування: Корнієвський, С. (2020). Використання цифрової мережі публічних сервісів та послуг у процесі оцінювання спроможності територіальних громад. *Аспекти публічного управління, 8, Спецвипуск 1, 72–74*. doi: 10.15421/152044

Citation: Korniiievskiy, S. (2020). Vykorystannia tsyfrovoi merezhi publichnykh servisiv ta posluh u protsesakh otsiniuvannya spromozhnosti terytorialnykh hromad [Use of a digital network of public services in the process of assessing the capacity of local communities]. *Public administration aspects, 8 S. I. (1), 72–74*. doi: 10.15421/152044

*Віталій Кривошеїн*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## Віртуалізація держави: переваги та ризики для України

Доведено, що віртуалізація держави створює не тільки нові можливості для удосконалення принципів організації політичного устрою та саморозвитку й ідентифікації людини та породжує такі ризики: порушення адекватності сприйняття реальності, формування медіазалежності, збільшення можливостей для обману і маніпуляції свідомістю, поширення негативного медіаконтента, деструктивні дії в кіберпросторі, застосування інформаційної зброї тощо. Розкрито, що з розвитком мережових відносин втрачають ефективність традиційні механізми зворотного зв'язку, спостерігається загальна деполітизація населення, зростає недовіра до державних інститутів; з'являється необхідність подолання зростаючих негативних тенденцій, і дії акторів громадянського суспільства в інформаційному (віртуальному) просторі можуть виступати вирішальним засобом демократизації суспільного життя.

**Ключові слова:** технологізація політики, кіберпростір, мережева держава, загальні ризики віртуалізації, ризикованість віртуалізації держави

## Virtualization of the state: advantages and risks for Ukraine

It is proved that the virtualization of the state creates not only new opportunities to improve the principles of political organization and self-development and human identification and creates the following risks: violation of the adequacy of perception of reality, media dependence, increased opportunities for deception and , use of information weapons, etc. It is revealed that with the development of network relations the traditional feedback mechanisms lose their effectiveness, there is a general depoliticization of the population, growing distrust in state institutions; there is a need to overcome the growing negative trends, and the actions of civil society actors in the information (virtual) space can be a crucial means of democratizing public life.

**Keywords:** technologicalization of policy, cyberspace, network state, general risks of virtualization, riskiness of state virtualization

У добу радикальних соціальних і культурних зрушень, прискорення глобалізаційних процесів, зростання ризиків і небезпек, що загрожують людству, посилюють свій вплив на політичні процеси різноманітні технології, зокрема й управлінські. Технологізація політики та інших сфер суспільного життя починає перетворюватися в одну з провідних тенденцій світового суспільного розвитку. Сьогодні спостерігається зростаючий вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на процес взаємодії державних, приватних та громадських інститутів. Інтерес до цієї проблеми для України обумовлений необхідністю модернізації демократичного режиму й адаптації його до сучасних умов. Справжній демократичний режим, що передбачає участь громадян в управлінні державою і підзвітність діяльності

органів влади населенню (або, як мінімум, громадський контроль над владою), постійно потребує ефективних засобів взаємодії громадянського суспільства з системою державного управління. І в процесі переходу до інформаційного суспільства такими засобами стали інтернет-технології. У міру розвитку в країні інтернету, появи мережових спільнот, блогосфери, офіційних урядових порталів і загалом віртуалізації політики, виникає залежність публічного державного управління від громадянської активності в інтернет-середовищі, що спонукає владу вибудовувати нову модель взаємовідносин «влада-суспільство», що базується на інформаційно-комунікаційних технологіях.

Серед соціально-політичних технологій особливе місце посідають технології віртуалізації політичного простору та інститутів.

Заміщення реальних речей і вчинків образами-симуляціями сьогодні можна спостерігати майже в усіх сферах життя людини, що дає підставу говорити про віртуалізацію держави як політично організованого суспільства, коли відбувається відображення елементів державно-політичної системи в інформаційному (віртуальному) політичному просторі. Утворення за допомогою віртуалізації інформаційного (віртуального) політичного простору призводить до заміщення традиційних політичних інститутів (перш за все держави) їх симуляціями, тобто уявними аналогами, які у свідомості людей мають статус цілком реальних, до формування нового типу соціально-політичної організації – мережевої держави. Інформаційний (віртуальний) простір дедалі все активніше нарощує свій соціальний вплив на суспільство та стає тим соціальним середовищем, яке як барометр віддзеркалює соціально-політичну ситуацію в країні та детермінує інтеграційні процеси в суспільстві.

Проблемі віртуалізації держави і наслідкам її впровадження в політичну практику присвячено праці таких відомих західних авторів, як П. Дракер, М. Кастельс, М. Маклюен, Дж. Нейсбіт, Дж. Стігліць, Е. Тоффлер, а також У. Бек, Ж. Бодрійяр, П. Бурд'є, Ю. Габермас, М. Епштейн, Н. Луман та ін. У вітчизняному науковому дискурсі віртуалізація розглядається здебільшого в динамічному ракурсі такими авторами, як В. Брязкун, О. Висоцький, О. Заславська, О. Потерейко, В. Пугач та ін.

Зокрема, стосовно віртуалізації держави О. Потерейко наголошує на її багатоаспектному характері. Процес віртуалізації зумовлений переходом діяльності органів держави у віртуальний простір Інтернету, яка виводить реалізацію функцій держави та можливості впливу на населення на новий рівень. З огляду на це віртуалізація держави визначається як система принципів, інструментів (детериторіалізація, дискурсивізація, медіатизація та ін.), які поєднують конструктивні та деструктивні наслідки, що проявляється у ставленні до інституту громадянства, мірі лояльності до держави, руйнуванні національної ідентичності, обмеженні суверенітету, глобальній

технологічній залежності тощо, тим акцентуючи увагу на статичному розумінні цього процесу (Потерейко, 2020, с. 3).

На нашу думку, головним джерелом ризикованості віртуалізації держави є те, що відбувається відображення елементів державно-політичної системи в інформаційному (віртуальному) політичному просторі, унаслідок чого традиційні політичні інститути (і перш за все держава) заміщуються їх симуляціями. Такі зміни у функціонуванні держави можуть призвести до серйозних негативних наслідків – до руйнування духовного світу людини, розриву усталених соціальних зв'язків та формування «мережевого індивідуалізму», зняття моральних бар'єрів, падіння відповідальності тощо. На пострадянському просторі ризики віртуалізації держави набувають гібридного характеру, оскільки актуалізуються одразу в трьох сферах: у роботі інформаційно-комунікаційних технологій, у функціонуванні політичного режиму, у діяльності інститутів (формальних і неформальних) громадянського суспільства (Кривошеїн, 2020, с. 11).

Говорячи про можливі ризики віртуалізації держави, варто співвіднести їх із загальними ризиками віртуалізації, основними з яких є такі:

– порушення адекватності сприйняття реальності: обсяги інформації, що споживається сучасною людиною, безперервно зростають. При цьому велику її частину реципієнт отримує не за рахунок безпосереднього контакту з подією, а через засоби масової інформації – і в першу чергу електронні – телебачення та інтернет, чим забезпечується розширення простору соціального досвіду індивіда за рахунок віртуального підключення тих пластів соціальної дійсності, з якими він не взаємодіє в своєму реальному житті. Віртуальні об'єкти і ситуації переплітаються з об'єктивним знанням людей, у результаті чого в масовій свідомості утворюється специфічне поле суб'єктивності. Мірою зростання сили впливу віртуальної реальності починає все більше проявлятися тенденція її конкурування з фізичною реальністю за ступенем впливу на людину, що робить для неї все більш складним розрізнення реальності й образів реальності;

– формування медіазалежності, яка обумовлюється такою характеристикою аудіовізуальних мас-медіа, як їх особлива привабливість для споживача інформації;

– збільшення можливостей для обману і маніпуляції свідомістю: обмеженість можливостей верифікації інформації робить індивіда вразливим в плані дезінформації (обману) або маніпуляції свідомістю, на що звернув увагу ще в 1968 році американський вчений Р. Макнейл у своїй книзі «Машини маніпулювання народом» (1968);

– поширення негативного медіаконтента як такого, що приваблює увагу аудиторії: руйнівний вплив подібних матеріалів здійснюється шляхом формування певних стереотипів сприйняття, уявлень про домінуючі соціальні цінності, соціально бажані або допустимі форми поведінки – йдеться про таку тематизацію медіаповідомлень: девальвація традиційних моральних цінностей і норм; легітимація соціально неприйнятних форм поведінки; пропаганда або виправдання соціальних патологій (алкоголізму, наркоманії, проституції); формування або актуалізація в суспільній свідомості негативних стереотипів сприйняття певних соціальних груп, що сприяють розпалюванню ненависті і ворожнечі щодо певних соціальних груп тощо;

– деструктивні дії в кіберпросторі: оскільки на комп'ютерах окремих користувачів і в інтегрованих банках даних зберігається важлива інформація, включаючи персональні дані і відомості, що становлять державну таємницю, втрата або спотворення яких можуть завдати істотної шкоди як конкретного користувача, так і державі в цілому. Крім того, підключення в мережу комп'ютери державних і громадських служб, стратегічно значимих компаній складають елементи так званої «критичної інфраструктури», від роботи якої залежить нормальне функціонування систем життєзабезпечення;

– застосування інформаційної зброї як сукупності засобів і способів деструктивного інформаційного впливу на об'єкти інформаційної інфраструктури і окремих людей, що може призвести до інформаційних війн або інформаційного протиборства.

Крім означених тенденцій, ключову роль у віртуалізації держави відіграють чинники, на основі яких сучасна держава виконує свої внутрішні і зовнішні функції. Сьогодні, як вірно зауважує О. Потерейко, «держава поступово втрачає або видозмінює чотири основні ознаки, закріплені Конвенцією Монтевідео: постійне населення, визначена територія, уряд, здатність вступати у відносини з іншими державами. Названі класичні характеристики держави більшою чи меншою мірою екстраполюються до інформаційного простору (кіберпростору), в результаті чого класичний інститут держави модифікується. Функціонуючи в умовах сучасного кіберпростору, який динамічно розвивається, сучасні держави отримують як нові можливості, так і опиняються перед новими викликами». Отже, процес віртуалізації «виводить реалізацію функцій держави та можливості впливу на населення на новий рівень» (Потерейко, 2020, с. 6).

З огляду на це, індикаторами віртуалізації базових ознак держави є: а) щодо постійного населення – поступовий відхід від ідеї етнічної нації як такої, що наділена панівними правами визначати владу на території певної держави; перехід формування ідентичності громадян держави в площину інформаційного простору, який не завжди вдається ефективно контролювати державі; творення космополітичного світогляду в результаті уніфікації комунікативних платформ; усвідомлення глобальних загроз для всіх держав і розуміння потреби кооперації для їх подолання чи мінімізації наслідків; загострення різних форм націоналізму як засіб протистояти «розмиванню» кордонів та ін.; б) щодо території – мобільність, здатність швидко долати значні відстані, яка поступово призводить до ігнорування чинника територіальності в формуванні ідентичностей; могутність держави обумовлена її інформаційно-комунікаційною спроможністю; універсалізація глобальних загроз і як наслідок – їх вихід за межі державних кордонів – зумовила необхідність спільно шукати відповіді на новітні виклики та ін.; в) щодо уряду – переміщення капіталу; значна демократизація (при одночасному погіршенні якості демократії); «розпорошення» авторитетів; стрімке поширення

інформаційно-комунікативних технологій урядування (е-демократія, е-врядування) та ін.; г) щодо міждержавних відносин – добровільна відмова держав від частини свого суверенітету, керуючись національними інтересами, що призводить до «розмивання» ідеї суверенітету, відкритості кордонів, універсалізації ризиків та зростання інформаційних протистоянь; правотворча та судова діяльність, яка визнається всіма учасниками міжнародних взаємодій і поширюється на відносини в кіберпросторі; розв'язання конфліктів здебільшого здійснюється за допомогою різноманітних механізмів «м'якої сили», а протистояння між державами часто супроводжуються або заміщаються інформаційними конфліктами (маніпуляції, пропаганда, спотворення новин тощо) (Потерейко, 2019).

В Україні процеси віртуалізації держави зазнають деяких особливостей. Наприклад, одним із важливих наслідків віртуалізації держави є виникнення віртуального громадянства, крайньою формою якого є створення інституту світового громадянина – до його базових характеристик відносять освіченість та лояльність, схильність до постійного переміщення, здатність до пошуку спільної мови з представниками різних держав, усвідомленість себе частиною світового процесу. У цьому контексті для України, яка переживає кризу моногромадянства, актуалізується перспектива запровадження подвійного громадянства (полігромадянства).

Ще одним важливим наслідком віртуалізації держави є детериторіальність, яка спричинена мобільністю населення, технологічним поступом, швидкістю передавання інформації і має соціальні, культурні, символічні виміри. Відповідно, за своєю природою, детериторіалізація є процесом, який зумовлює втрату прив'язки соціальних процесів до фізичного простору, а в результаті та з усвідомленням людьми, що його заселяють. Між соціальною організацією та фізичним простором існують процеси обміну, які у свою чергу слід поділяти на матеріальні, політичні та символічні, серед них зараз домінують останні. І в

цьому аспекті детериторіальність розглядається як втрата територіальності, яка, наприклад, має місце в Україні після 2014 р. стосовно Автономної Республіки Крим, ОРДЛО. Також з огляду на процес віртуалізації, на нашу думку, продуктивнішою може бути застосування понять «ретериторіальність» (яка є процесом повторної територіалізації детериторіалізованого простору, що супроводжується створенням диференційованих і структурованих локальностей), «нетериторіальність» (яка не акцентує увагу на втрату чи повернення територіальності, а визначає неважливість територіальності для держави, що піддається віртуалізації), «екстериторіальність» (яка регулює відносини громадян держави на території інших держав або навіть в середині власної держави і заохочує вільне пересування світом, країною (зовнішня і внутрішня мобільність)).

Таким чином, віртуалізація держави, безпосередньо пов'язана з формуванням мережевої політичної реальності, створює не тільки нові можливості для удосконалення принципів організації політичного устрою та саморозвитку й ідентифікації людини, але й супроводжується такими негативними процесами, як руйнація духовного світу людини, розрив усталених соціальних зв'язків та формування «мережевого індивідуалізму», зняття моральних бар'єрів, падіння відповідальності, що породжує такі ризики: порушення адекватності сприйняття реальності, формування медіазалежності, збільшення можливостей для обману і маніпуляції свідомістю, поширення негативного медіаконтенту, деструктивні дії в кіберпросторі, застосування інформаційної зброї тощо. Крім того, з розвитком мережевих відносин втрачають ефективність традиційні механізми зворотного зв'язку, спостерігається загальна деполітизація населення, зростає недовіра до державних інститутів. З'являється необхідність подолання зростаючих негативних тенденцій, і дії акторів громадянського суспільства в інформаційному (віртуальному) просторі можуть виступати вирішальним засобом демократизації суспільного життя.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Кривошеїн, В. В. (2019). Соціально-політичні ризики віртуалізації держави. *Науково-теоретичний альманах Грани*, 22 (12), 5–14.

Потерейко, О. О. (2019). *Віртуалізація держави: теоретико-методологічний аналіз*. (Автореф. дис. канд.). Львів, 2019. 19 с.

MacNeil, R. (1968). *The People Machine: The Influence of Television on American Politics*. New York: Harper and Row.

Цитування: Кривошеїн, В. (2020). Віртуалізація держави: переваги та ризики для України. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 75–79. doi: 10.15421/152045

Citation: Kryvoshein, V. (2020). Virtualizatsiia derzhavy: perevahy ta ryzyky dlia Ukrainy [Virtualization of the state: advantages and risks for Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 75–79. doi: 10.15421/152045

DOI: 10.15421/152046

УДК: 321:321.7+351.9:004

*Таїсія Крушельницька, Олена Гуржій**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

## Розвиток цифрових технологій на прикладі державних закупівель, як інструмент моніторингу ефективності урядування

У статті досліджено розвиток цифрових технологій в Україні на прикладі державних закупівель, як інструмент моніторингу ефективності урядування. Виявлено, що практика застосування методів проведення публічних закупівель в Україні у 2019 р. тяжіє до застосування неконкурентних методів процедури публічних закупівель. Запропоновані такі напрями розвитку інформаційних технологій: усунення впливу людського фактору на процес ухвалення рішень щодо публічних закупівель; уніфікація вимог до оформлення документів для всіх суб'єктів закупівель; здійснення вибору переможців закупівель серед заявок претендентів за автоматично сформованим алгоритмом, без участі «зацікавленої особи»; формування інтегрованої інформаційної системи моніторингу публічних закупівель.

**Ключові слова:** технологізація політики, кіберпростір, мережева держава, загальні ризики віртуалізації, ризикованість віртуалізації держави

## Development of digital technologies on the example of public procurement, as a instrument of monitoring the efficiency of governance

The article examines the development of digital technologies in Ukraine on the example of public procurement as a tool for monitoring the effectiveness of government. It was found that the practice of applying public procurement methods in Ukraine in 2019 tends to apply non-competitive methods of public procurement. In particular, from competitive procurement methods, the organizers used pre-threshold procurement (10.79 % of transactions) and open bidding (6.93 %) using an electronic procurement system. Instead, the use of such a non-competitive method as the "contract report", which does not involve the use of electronic procurement system, in 2019 increased compared to 2018 by more than 22% and accounts for more than 77 % of total procurement

The following areas of information technology development are proposed: elimination of the influence of the human factor on the decision-making process regarding public procurement; unification of requirements for registration of documents for all subjects of procurement; selection of procurement winners among bidders' applications according to an automatically generated algorithm, without the participation of an "interested person"; formation of an integrated information system for monitoring public procurement. The integrated information system will allow monitoring of public procurement in a continuous manner, and based on the monitoring results, transactions that have one or more of the signs of risk will be subject to control.

**Keywords:** public administration, public meeting, monitoring, work efficiency, digital technologies

**Ф**ункціонування публічного управління в епоху цифрових технологій є однією з вирішальних умов зміцнення демократії, становлення громадянського суспільства, прозорого формування видатків бюджетів усіх рівнів і, як результат, ефективної роботи органів державного управління і місцевого самоврядування. Ефективне й доцільне витрачання бюджетних коштів у ході публічних закупівель є стратегічним завданням у біль-

шості розвинених країн світу, яке доволі успішно вирішується з розвитком цифрових технологій. Саме «оцифровування» процесу публічних закупівель стало інструментом формування відкритості влади, демократичності суспільства та моніторингу ефективності урядування. Для сучасної України, де корупція, лобізм, попередня змова у сфері публічних закупівель гальмують соціально-економічний розвиток, унеможливають існування ринку, опираються на виведення

капіталів з країни, поширення практики застосування й удосконалення цифрових технологій є надзвичайно важливим, що й зумовлює актуальність цієї публікації.

Метою статті є узагальнення напрямів розвитку цифрових технологій на прикладі державних закупівель, як інструменту моніторингу ефективності урядування в Україні.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці з теорії державного управління Є. Бородіна, С. Серьогіна та ін. з бюджетно-фіскальних питань – доробки зарубіжних економістів питання досліджували Р. Масгрейв, Г. Роузен, Ч. Тібу, Р. Фішер та ін., проблематики державних видатків – Дж. Акер, С. Гупт, П. Хеллера та вітчизняних учених – А. Крисоватого, О. Матвеевої, А. Мунько, С. Юрія та ін. Проблеми відкритості влади досліджували О. Григорян, Д. Гунін, І. Жаровська, С. Телешун, А. Тимчук, Н. Полторацька та ін. Змістом державних закупівель як засобу регулювання економіки займалися такі українські науковці, як: Д. Батуєва, В. Міняйло, Н. Ткаченко, Ю. Фалко та ін. Отже, вчені розглядають різні аспекти публічних закупівель, досліджуючи проблеми прозорості й конкурентності ринку та формулювали пропозиції щодо удосконалення механізмів публічних закупівель, зокрема, акцентуючи увагу на різних аспектах забезпечення відкритості органів влади й усунення вад прозорості закупівель. Однак наукових розробок щодо подальшого «оцифрування» процесу державних закупівель та посилення інструментів відкритості влади наразі недостатньо.

Публічні закупівлі є придбанням замовником товарів, робіт чи послуг у порядку, встановленому Законом України «Про публічні закупівлі» (2015), який визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад. Починаючи з 1 квітня 2016 року в Україні було запроваджено механізм здійснення публічних закупівель через електронну систему ProZorro, метою якої було «забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері

публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції» (Про публічні закупівлі, 2015). Упродовж проведення процедури закупівлі, укладення договору про закупівлю та його дії центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю, та його міжрегіональні територіальні органи, здійснюють моніторинг процедури закупівлі.

Водночас громадський контроль державних закупівель здійснюється через систему Dozorro. Цей інструмент, створений у листопаді 2016 р., покликаний забезпечити рівні правила гри для всіх суб'єктів публічних закупівель, піддаючи операції постійному моніторингу й інформуючи суспільство, контролюючі та правоохоронні органи про порушення, зокрема про нечесну конкуренцію.

Звертаючись до вивчення основних причин нечесної конкуренції у чинній процедурі здійснення державних закупівель, І. Настич, на підставі проведеного опитування, виокремлює такі: попередня змова між учасниками – 19 % від загальної кількості респондентів; надмірна цінова конкуренція – 18 %; участь фіктивних підприємств – 16 %; участь компаній, пов'язаних з розпорядником коштів – 14 %; завищені кваліфікаційні умови 13 %; тривала процедура оскарження 6 %. (Настич, 2019). При узагальненні причин виникнення цих проблем, виявимо особливість, яка їх об'єднує, а саме – людський фактор, навіть попри те, що система ProZorro покликана максимально унеможливити вплив суб'єктивних чинників на процес публічних закупівель (Настич, 2019).

Утім, максимально усунути людський фактор доволі важко, але найбільш ймовірно саме за допомогою інформаційних технологій, які, по-перше, виключають, або частково виключають, особисте спілкування суб'єктів публічних закупівель (це, власне, більшою частиною вже зроблено); по-друге, уніфікують вимоги до оформлення документів для всіх суб'єктів закупівель; по-третє, здійснюють відбір заявок претендентів за автоматично сформованим алгоритмом, без участі «зацікавленої особи». Власне, така побудова цього алгоритму вже започаткована, але вона здебільшого стосується операцій, здійснених за методом відкритих торгів.

Для аналізу динаміки публічних закупівель та оцінювання ефективності електронних інструментів забезпечення відкритості влади у цій сфері проведено аналіз функціонування системи публічних закупівель. Аналіз за кількісними і вартісними показниками закупівель у розрізі процедур, методів і предметів закупівель, наведений у Звіті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, показав, що протягом 2019 р. організаторами закупівель, розпорядниками бюджетних коштів, було оголошено закупівель на суму 1,378 млн грн, з яких успішно завершено 1,238 млн грн, це на 14,27 % більше ніж у попередньому, 2018 р. (Звіт, 2019, с. 16).

З конкурентних методів закупівель організатори застосовували допорогові закупівлі (10,79 % усіх операцій) із використанням електронної системи закупівель. Такий метод публічних закупівель як відкриті торги є процедурою, що проводиться з використанням електронної системи ProZorro, і забезпечує найбільшу конкурентність для учасників закупівель і максимальну відкритість намірів владних органів був використаний у 2019 р. лише у 6,93 % операцій. Щодо застосування такого методу як переговорна процедура, то зазначимо, що цей метод не належить до конкурентного й використовується радше як виняток, за наявності відповідних підстав, наприклад, для закупівель для потреб оборони. У звітному 2019 році таких операцій було здійснено 0,11 % від загальної кількості, що більше від обсягу 2018 р. понад 10 % (Звіт, 2019, с. 17).

Поряд з цим використанням такого методу як «звіт про укладені договори», який не передбачає використання електронної системи закупівель (далі – ЕСЗ), у 2019 р. збільшилось у порівнянні з 2018 роком на понад 22 % і становить більш ніж 77 % від загальної кількості всіх закупівель у звітному році (Звіт, 2019, с. 17). Таким чином практика застосування саме цього методу проведення публічних закупівель (й інших неконкурентних методів) свідчить про небажання організаторів використовувати конкурентні методи закупівель із використанням ЕСЗ, що підвищує ризики нечесної конкуренції, зловживань, корупції у цій сфері. Тому є потреба у розробці і запровадженні інформаційних

технологій, які б дозволили «оцифрувати» алгоритми моніторингу операцій з публічних закупівель як з боку державного фінансового контролю, так і з боку інститутів громадянського суспільства.

Водночас зазначимо, що згідно з Законом України «Про публічні закупівлі», «рішення про початок моніторингу процедури закупівлі приймає керівник органу державного фінансового контролю або його заступник ... за наявності однієї або декількох із підстав», серед яких: дані автоматичних індикаторів ризиків; повідомлення в засобах масової інформації; інформація, отримана від органів державної влади; виявлені органом державного фінансового контролю ознаки порушення (порушень) законодавства; інформація, отримана від громадських об'єднань (Про публічні закупівлі, 2015).

Утім, на наш погляд, моніторинг має здійснюватись суцільним методом та сприяти підвищенню частки конкурентних способів здійснення операцій з публічних закупівель. Тому розвиток інформаційних технологій сьогодні необхідно спрямовати на формування інтегрованої інформаційної системи, яка б об'єднувала інформацію, оприлюднену в електронній системі закупівель; інформацію, що міститься в єдиних державних реєстрах; інформацію в базах даних, відкритих для доступу центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю. За результатами моніторингу мають піддаватись контролю ті операції, які мають одну або декілька з перелічених вище ознак.

Таким чином можемо зробити такі висновки:

1. Практика застосування методів проведення публічних закупівель в Україні у 2019 р. тяжіє до застосування неконкурентних методів, що свідчить про небажання організаторів використовувати конкурентні методи закупівель із використанням ЕСЗ, що підвищує ризики нечесної конкуренції, зловживань, корупції у цій сфері, а тому потребує розробки і запровадження інформаційних технологій, які б дозволили «оцифрувати» алгоритми моніторингу операцій з публічних закупівель як з боку державного фінансового контролю, так і з боку інститутів громадянського суспільства.

2. Основними напрямками розвитку інформаційних технологій, за яких можливо максимально усунути людський фактор є: по-перше, виключення, або часткове виключення особистого спілкування суб'єктів публічних закупівель; по-друге, уніфікація вимог до оформлення документів для всіх суб'єктів закупівель; по-третє, здійснення вибору переможців закупівель серед заявок

претендентів за автоматично сформованим алгоритмом, без участі «зацікавленої особи».

3. У системі публічних закупівель має бути сформована інтегрована інформаційна система моніторингу, це дозволить здійснювати моніторинг суцільним методом, а на підставі результатів моніторингу, операції, які мають одну або декілька з ознак ризику мають піддаватись контролю.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2019 рік. (2020). Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Відновлено з <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c75452b3-bcf4-4bb7-b643-2a9069682cc5&title=ZvitSferiPublichnikhZakupivelZa2019-Rik-vizualizovanaVersiia->

Настич Ірина. (2019, 5 серпня). Публічні закупівлі у будівництві: чи дійсно прозоре ProZorro? *Property Times. Серія «Менеджмент»*. Відновлено з [https://propertytimes.com.ua/management/publichni\\_zakupivli\\_u\\_budivnitstvi\\_chi\\_diyсно\\_prozore\\_prozorro](https://propertytimes.com.ua/management/publichni_zakupivli_u_budivnitstvi_chi_diyсно_prozore_prozorro).

Про публічні закупівлі. № 922-VIII. (2015). Відновлено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.

Цитування: Крушельницька, Т., & Гуржій, О. (2020). Розвиток цифрових технологій на прикладі державних закупівель, як інструмент моніторингу ефективності урядування. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 80–83. doi: 10.15421/152046

Citation: Krushelnytska, T., & Gurzji, O. (2020). Rozvytok tsyfrovyykh tekhnolohii na prykladi derzhavnykh zakupivel, yak instrument monitorynhu efektyvnosti uriaduvannia [Development of digital technologies on the example of public procurement, as a instrument of monitoring the efficiency of governance]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 80–83. doi: 10.15421/152046

DOI: 10.15421/152047

УДК: 352.07:004.9

**Віктор Кузьменко***Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

## Цифровізація органів місцевого самоврядування: досвід м. Бердянська (Бердянська об'єднана територіальна громада)

Дана стаття присвячена дослідженню процесу цифровізації органів місцевого самоврядування м. Бердянська (Бердянської об'єднаної територіальної громади) за період 1994–2020 років шляхом аналізу відповідних нормативно-розпорядчих документів з офіційного веб-сайту Бердянської міської ради.

На підставі результатів аналізу виявлені ключові завдання та функції структурних підрозділів виконкому Бердянської міської ради спрямовані на цифровізацію органів місцевого самоврядування. Виявлені основні історичні напрями інформатизації та цифрової трансформації органів місцевого самоврядування м. Бердянська. Окреслені базові передумови цифровізації органу місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** *публічне управління, інформатизація, цифрова трансформація, цифровізація, якісні публічні послуги, система місцевого самоврядування, інформаційно-комунікаційні технології*

## Digitization of local governments: experience of Berdyansk (Berdyansk united territorial community)

This article is devoted to the study of the process of digitalization of local governments of Berdyansk (Berdyansk United Territorial Community) for the period 1994-2020 by analyzing the relevant regulations from the official website of Berdyansk City Council.

Based on the results of the analysis, the key tasks and functions of the structural subdivisions of the executive committee of the Berdyansk City Council aimed at digitalization of local self-government bodies were identified. The main historical directions of informatization and digital transformation of local self-government bodies of Berdyansk are revealed. The basic preconditions for digitalization of a local self-government body are outlined.

**Keywords:** *public administration, informatization, digital transformation, digitalization, high-quality public services, system of local self-government, information and communication technologies*

Проголошення 24 серпня 1991 року України незалежною демократичною державою (Про проголошення незалежності України, 1991) призвело до виникнення на світовій політичній арені нової суверенної та незалежної, демократичної, соціальної, правової держави.

Командно-адміністративна система державного управління, яка дісталася Україні у спадок, довела свою неспроможність у забезпеченні демократичних прав і свобод громадян. Тому головним питанням молодій державі стала модернізація державного управління у бік реалізації демократичних принципів та створення інноваційних механізмів залучення громадян до управління державними справами. Так, за думкою С.А. Квітки, саме «інноваційність державного

управління та його здатність до здійснення реформ припускають здатність і вміння органів державної влади, з одного боку, направляти процеси, що відбуваються в країні, у соціально-конструктивне русло, з іншого структурно і функціонально перебудовуватися адекватно реальним і прогнозованим викликам суспільства та світу, що постійно змінюються» (Квітка, 2017).

Прийняття у 1997 році Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997), метою якого є «визначення системи та гарантій місцевого самоврядування в Україні, засад організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування», стало поштовхом залученню інноваційних технологій розвитку територій у систему

місцевого самоврядування. З часом стратегічне планування, проектний підхід, публічно-приватне партнерство та інші інновації стали обов'язковою складовою публічного управління у системі місцевого самоврядування.

Однак найбільш впливовою інновацією, яка інтегрувалась у систему публічного управління в Україні, стали цифрові інформаційно-комунікаційні технології (надалі – ІКТ).

Місто Бердянськ (Бердянська ОТГ) було одним із перших в Україні, яке з 1994 року почало використовувати ІКТ у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування.

Так, у 1994 році, з метою упровадження інформатизації у систему місцевого самоврядування у м. Бердянську, у структурі виконавчого комітету Бердянської міської ради (надалі – БМР) було утворено відділ комп'ютерного забезпечення. До основних завдань та функцій даного структурного підрозділу виконкому БМР належали:

- вибір обчислювальних засобів;
- забезпечення безперервної роботи локальної комп'ютерної мережі виконкому, установка та налагодження ліцензійних програм на комп'ютери користувачів, модернізація апаратної частини комп'ютерів;
- прийом і перевірка дієздатності обчислювальних засобів, супроводження комплексів програм, аналіз функціонування комп'ютерної техніки під час експлуатації;
- навчання працівників виконкому роботи з комп'ютерною технікою;
- вивчення і застосування пріоритетних напрямків у галузі розвитку обчислювальної техніки;
- координація діяльності щодо розробки та реалізації міських проектів програм у сфері інформатизації в управліннях та відділах міськвиконкому та його самостійних структурних підрозділах.

7 квітня 2005 року, рішенням виконкому БМР № 204 було затверджено «Положення про відділ інформаційних ресурсів виконавчого комітету Бердянської міської ради» (2005). До основних завдань та функцій даного структурного підрозділу виконкому БМР належали:

- розвиток системи регулювання відносин щодо формування та використання ін-

формаційних ресурсів міста, створення та експлуатації інформаційних систем, що містять зазначені ресурси;

- проведення єдиної політики у сфері інформатизації міста, розробка її нормативно-правової бази, підготовка та впровадження стандартів і регламентів з питань інформатизації, створення та використання інформаційних ресурсів;

- формування в місті відкритого інформаційно-комунікаційного простору, інтеграція інформаційних систем і організація їх міжвідомчої взаємодії;

- координація діяльності при розробці та реалізації проектів міських, регіональних та державних програм з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Забезпечення єдиної інноваційної політики при впровадженні зазначених проектів, експертиза та контроль за їхнім створенням і застосуванням;

- розробка загальних вимог і правил забезпечення безпеки при використанні інформаційних ресурсів, порядку доступу та користування ними;

- залучення інвестицій для розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління містом.

19 липня 2011 року рішенням виконкому БМР № 401 було затверджено Положення про відділ інформаційно-комунікаційних ресурсів виконавчого комітету Бердянської міської ради (2011). У даному документі вперше використовувалось поняття «інформатизація міста Бердянська» та «елементи електронного урядування».

Загалом за період 1994–2020 років силами фахівців відділів комп'ютерного забезпечення та інформаційно-комунікаційних ресурсів, завдяки упровадженню у публічне управління м. Бердянська: комп'ютеризації, інформатизації, інструментів електронного урядування та електронної демократії, досягнуто таких результатів:

- створено корпоративну комп'ютерно-інформаційна мережу;
- створено інтерактивну експлуатаційно-діагностичну карту всієї локальної мережі виконкому;
- підключено до локальної мережі виконкому БМР: 11 центрів громадських ініціатив,

міський архів, Центр надання адміністративних послуг, відділ у справах сім'ї та молоді тощо;

– створено внутрішній портал виконкому, який надає доступ до електронних баз рішень сесій міськради та рішень виконкому;

– впроваджено єдину систему електронного документообігу Optima Work Flow у службах виконкому;

– обладнано сертифіковану серверну кімнату;

– обладнано сесійну залу виконкому інформаційно-технічною системою голосування «Віче» для проведення в режимі онлайн сесій міської ради;

– створено захищений та безпечний центр обміну інформацією між користувачами інформаційно-комунікаційної;

Загалом інформатизація міста Бердянська за період 1994–2020 років виконувалась за такими основними напрямками:

1. технічна підтримка користувачів;
2. адміністрування серверів та геоінформаційної системи;
3. електронний документообіг та електронне урядування;
4. веб-сайт, веб-додатки та соціальні мережі;
5. електронне голосування та відео спостереження;

6. елементи електронного урядування та електронної демократії.

Аналіз цифровізації органів місцевого самоврядування м. Бердянська надає можливості окреслити базові передумови цифрової трансформації органу місцевого самоврядування, а саме:

– створення гнучкої міської мережі ефективною та результативною взаємодії між стейкхолдерами публічного управління з використанням ІКТ;

– загальноміська практика використання проектного підходу у бюджетній та інших сферах місцевого самоврядування з використанням ІКТ;

– наявність інструментів електронного урядування та електронної демократії;

– розвинута інфраструктура інформатизації м. Бердянська, яка містить: систему електронного документообігу, систему захисту інформаційно-комунікаційних ресурсів, систему обміну даними.

Підсумовуючи, слід зазначити, що, на нашу думку, саме поєднання публічного управління та потенціалу ІКТ, спрямованих на забезпечення прав і свобод людини й громадянина, дозволять модернізувати публічне управління, на шляху розбудови демократії в Україні.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Квітка, С. А. (2017). *Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень*. Дніпро: Грані.

Про затвердження Положення про відділ інформаційно-комунікаційних ресурсів виконавчого комітету Бердянської міської ради. № 401. (2011). Відновлено з [https://bmr.gov.ua/fileadmin/documentation/cityhall\\_decisions/rv\\_401\\_19\\_07\\_2011.DOC](https://bmr.gov.ua/fileadmin/documentation/cityhall_decisions/rv_401_19_07_2011.DOC).

Про затвердження Положення про відділ інформаційних ресурсів виконавчого комітету Бердянської міської ради. № 204. (2005). Відновлено з [https://bmr.gov.ua/fileadmin/documentation/cityhall\\_decisions/2005/rv\\_204\\_7\\_4\\_2005.doc](https://bmr.gov.ua/fileadmin/documentation/cityhall_decisions/2005/rv_204_7_4_2005.doc).

Про місцеве самоврядування в Україні. № 280/97-VR. (1997). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

Про проголошення незалежності України. № 1427-XII. (1991). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-12#Text>.

Цитування: Кузьменко, В. (2020). Цифровізація органів місцевого самоврядування: досвід м. Бердянська (Бердянська об'єднана територіальна громада). *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 84–86. doi: 10.15421/152047

Citation: Kuzmenko, V. (2020). Tsyfrovizatsiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: dosvid m. Berdianska (Berdianska obiednana terytorialna hromada) [Digitization of local governments: experience of Berdyansk (Berdyansk united territorial community)]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 84–86. doi: 10.15421/152047

*Вікторія Лола*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

## Цифрові компетентності депутатів місцевих рад та їх роль у формуванні локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад

Публікація присвячена питанням впливу цифрових компетентностей депутатів місцевих рад на формування локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад. Зроблено висновок, що в умовах цифровізації публічного управління слід вести мову про формування віртуальної соціальної ідентичності територіальних громад як частини їх локальної ідентичності. Розглянуто питання впливу депутатів на процеси їх формування. Розроблено пропозиції щодо включення цифрових компетентностей до структури інтегральної компетентності депутатів місцевих рад.

**Ключові слова:** цифрові компетентності; депутати місцевих рад; локальна ідентичність; об'єднані територіальні громади; цифровізація; віртуальна соціальна реальність; цифрова (віртуальна) ідентичність

## Digital competencies of deputies of local councils and their role in the formation of local identity of united territorial communities

The publication is devoted to the influence of digital competencies of local council deputies on the formation of the local identity of united territorial communities. It is concluded that in the conditions of digitalization of public administration it is necessary to talk about the formation of virtual social identity of territorial communities as part of their local identity. The question of influence of deputies on processes of their formation is considered. Proposals for the inclusion of digital competencies in the structure of integrated competence of local council deputies have been developed.

**Keywords:** digital competencies; deputies of local councils; local identity; united territorial communities; digitization; virtual social reality; digital (virtual) identity

Цифрові технології поступово стали невід'ємною частиною всіх сфер нашого буття, зокрема й політичного. Сучасні тренди «цифрової держави», «держави у смартфоні» є окремими виявами імплементації концепцій е-уряду та е-демократії і безпосередньо пов'язані з інституалізацією «віртуальної реальності» у соціальній сфері, її «реалізацією», серед іншого й у публічному управлінні. Світовий цивілізаційний поступ засвідчує невідворотність вказаних процесів і ставить перед національними та регіональними урядами нові завдання. Не залишаються осторонь і локальні спільноти – територіальні громади. Нові сучасні тенденції цифровізації та віртуалізації публічного управління неминуче виявляються на місцевому рівні висуваючи відповідні вимоги як до посадових осіб місцевого самоврядування, так і до депутатського корпусу. Пріоритетне місце при цьому відводиться саме оволодінню ними відповід-

ними цифровими навичками. Враховуючи зростаючу роль саме депутатів місцевих рад у системі місцевого самоврядування України, зупинимось більш докладно на проблемах застосування ними відповідних цифрових компетентностей.

До компетенції місцевих рад належить вирішення більшості питань місцевого значення. Розширення функцій і повноважень органів місцевого самоврядування вимагає від їх персонального складу – депутатів – відповідних знань та навичок, компетентностей, які складно віднести до професійних. Саме тому С. М. Серьогіним та І. В. Шпекторенком було запропоновано поняття «інтегральної компетентності депутатів місцевих рад», яке розуміється як знання, уміння, навички, інколи – інші важливі якості, способи й прийоми їх реалізації в діяльності депутатів місцевих рад, необхідні для успішного та відповідального виконання покладених на них завдань та обов'язків. Зокрема, автори

розробили профіль інтегральної компетентності депутатів місцевих рад в Україні, яка містить нормотворчі, адміністративно-юрисдикційні (організаційно-розпорядчі, управлінські, координаційні), контрольно-наглядові, інформаційно-аналітичні, економічні (бюджетно-планові та ін.), ціннісно-орієнтаційні (морально-етичні), соціально-психологічні та комунікативно-консультаційні компетентності (2019). Як ми бачимо цифрових компетентностей серед них немає.

Що ж таке цифрові компетентності? За визначенням низки авторів – «це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті» (Куйбіда, Петроє, Федулова, & Андрощук, 2019, с. 6). При цьому важко не погодитися з Газарян С. В., що цифрова компетентність містить цифрову та інформаційну грамотність, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту, кібербезпеку та вирішення проблем. Крім того, «... цифрова компетентність передбачає вміння використовувати цифрові технології для підтримки творчості, активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими людьми для досягнення особистих, соціальних або комерційних цілей» (2018), а це є важливою складовою діяльності депутата місцевої ради.

Мережа Інтернет – є актуальною сучасною платформою для роботи депутата місцевої ради. У літературі докладно аналізуються окремі можливості, які вона надає. Серед них, зокрема, ведення персонального веб-сайту, особистого блогу, ютуб-каналу, сторінки у соціальних мережах (Руснак, 2016, с. 253–259). За їх допомогою депутати можуть реалізувати або підвищити свій лідерський потенціал, налагодити діалог з громадськістю, інформувати населення про свою роботу, реалізувати принципи підзвітності та прозорості тощо.

Натомість е-урядування, е-документообіг, е-послуги, е-взаємодія з громадянами – стали важливими складовими діджиталізації публічного управління, а, отже, формування відповідних навичок є обов'язковим для народних обранців усіх рівнів. Поширеними

інструментами електронної демократії, які застосовуються сьогодні в Україні як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні, є електронні петиції, електронні звернення, електронні бюджети участі та електронні консультації. Спілкування у мережі реалізується через використання електронних скриньок, месенджерів, соціальних мереж.

Разом з тим слід враховувати: розвиток інформаційного суспільства передбачає, що віртуальна реальність поступово стає невід'ємною частиною нашого існування. При цьому варто наголосити, що мова йде не стільки про технічні аспекти її розуміння, скільки про соціальні. Беззаперечним є той факт, що Інтернет, який власне і уможливує формування віртуальної соціальної реальності, є важливим засобом соціалізації людини, платформою для віддаленого спілкування, обміну інформацією, досвідом, ідеями. Він дає можливості об'єднуватися заради проведення спільних дій і реалізації суспільно-значущих проєктів (різноманітні краудсорсингові платформи), здійснювати соціальну підтримку, залучатися до політичних дискусій тощо.

Процес занурення людини в мережу Інтернет та залучення її до віртуальної соціальної реальності сприяє появі цифрової ідентичності. Мова йде не тільки про інтернет-ідентичність людини чи якоїсь організації як сукупність цифрової інформації про дії користувача під час перебування в мережі (це великі бази особистих даних користувачів: імена, паролі, інші особисті дані, історії електронних транзакцій, операцій та дій у мережі тощо). У цифровій ідентичності є й соціальний аспект її розуміння: наші ніки та аватари у мережі, характер, стиль та зміст публікацій, фото- та відеоматеріали, коментарі, будь-яка віртуальна соціальна активність можуть сприяти формуванню нашого віртуального іміджу, іноді навіть нової віртуальної особи. Це ж стосується і соціальних об'єднань, спільнот, зокрема й територіальних громад. На сьогодні майже кожна з них має не тільки свою веб-сторінку, а й сторінку у соціальній мережі Facebook (іноді навіть не одну – офіційну та «неофіційну», громадську), групи для обговорення тощо. Так само як і людина, соціальна спільнота,

у нашому випадку територіальна громада, у віртуальній реальності може створити певний образ (звичайно, що суб'єктом дій при цьому виступає той, хто веде веб- або соціальну сторінку громади, або адмініструє групу у соціальних мережах), тобто можна вести мову про формування цифрової (віртуальної) ідентичності територіальної громади. Для територіальних громад (як і для інших учасників віртуальної соціальної реальності) таким чином виникає можливість самореклами, самопрезентації, формування певного іміджу (для «Інших») та ідентичності (для «Своїх»).

У свою чергу, проблеми формування локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) є похідною реформи децентралізації влади. Їх утворення приводить до формування нового типу локальної ідентичності громади та її мешканців (Жаліло та ін., 2019, с. 5). Цифрова (віртуальна) соціальна ідентичність ОТГ має стати важливою складовою частиною нової локальної ідентичності. Перехід на «дистанційний» формат взаємодії навіть у віддалених сільських громадах є об'єктивно обумовленим не лише основними тенденціями світового суспільного розвитку, а й умовами функціонування власне ОТГ. А це, зокрема: певна просторова віддаленість населених пунктів, що входять до об'єднаної громади, відсутність усталених соціально-економічних та комунікаційних, зокрема транспортних, зв'язків між ними тощо. Роль депутатського корпусу при цьому беззаперечна, оскільки депутат – це один із лідерів громади, представник інтересів значної її частини. Для нього використання соціальних медіа та мереж має стати «важливим інструментом розвитку громади з точки зору побудови взаємозв'язків, поліпшення комунікації, обміну інформацією в режимі реального часу, а також доступу до широкої аудиторії» (Максименко, & Куропась, 2019, с. 44). А це вимагає від депутатів, навіть найвіддаленіших та найменших громад, відповідних знань і навичок – цифрових компетентностей.

Підсумовуючи, слід зазначити, що:

1. Цифрові компетентності мають стати важливою складовою інтегральної

компетентності депутатів місцевих рад. Не зважаючи на те, що вони окремо не виділяються у відповідному профілі компетентності, але деякі з них неможливо реалізувати без безпосереднього володіння депутатом відповідними цифровими навичками. Так, наприклад, інформаційно-аналітичні компетентності будуються на умінні працювати з фактами, інформацією, а вона, як і інформаційні ресурси стають переважно цифровими. Реалізація ціннісно-орієнтаційних (морально-етичних) компетентностей, які «полягають у формуванні територіального колективу; сприянні формуванню в територіальній громаді соціальних цінностей та традицій, які створюють сприятливі соціокультурні умови для успішної реалізації державної політики, розвитку трудової підприємницької мотивації, досягненню соціальної стабільності та злагоди; формуванні локальної ідентичності, єдиної місцевої спільноти» (Серьогін, & Шпекторенко, 2019, с. 8) теж поступово переноситься у віртуальну реальність. У той же час соціально-психологічні та комунікативно-консультаційні компетентності взагалі, у сучасних умовах, не можливо реалізувати повною мірою без розвинених цифрових навичок.

2. Віртуалізація та цифровізація суспільних відносин та соціального життя не тільки окремих людей, але й соціальних спільнот обумовлює те, що віртуальна соціальна ідентичність територіальної громади поступово стає важливою складовою її локальної ідентичності. Актуальність застосування цифрових інструментів для налагодження комунікацій з громадою та реалізації соціально значущих проєктів, формування позитивного іміджу та соціальної ідентичності (у даному випадку – віртуальної) в умовах ОТГ є беззаперечним, що, серед іншого, обумовлюється просторовою віддаленістю окремих складових громади (окремих населених пунктів, старостинських округів). При цьому цифрові компетентності депутатів місцевих рад є важливим фактором налагодження «дистанційної» взаємодії в громаді.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Газарян, С. (2018). Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*, 2. Відновлено з [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/3\\_1.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/3_1.pdf)
- Жаліло, Я. А., Шевченко, О. В., Павленко, І. А., Романова, В. В., Даниляк, О. О., Макарова, Г. В... Трипольська, М. І. (2019). *Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу*. Аналітична доповідь. Відновлено з [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/default/files/2019-05/Децентрал\\_влади\\_друк\\_блок\\_обкладинка\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/default/files/2019-05/Децентрал_влади_друк_блок_обкладинка_0.pdf)
- Куйбіда, В., Петроє, О., Федулова, Л., & Андрощук, Г. (2019). *Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу*. Аналітична записка. Відновлено з <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
- Максименко, А. О., & Куропась, І. С. (2019). Комунікаційний ресурс об'єднаних територіальних громад (на прикладі аналізу фейсбук-сторінок сільських ОТГ Карпатського регіону). *Маркетинг і цифрові технології*. (Т.3, № 3). Відновлено з <http://www.mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/download/76/74/>
- Руснак, Б. (2016). *Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика*. Посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Відновлено з [http://cvu.od.ua/db\\_pic/images/files/file\\_1488396394.6047.pdf](http://cvu.od.ua/db_pic/images/files/file_1488396394.6047.pdf)
- Серьогін, С. М., Шпекторенко, І. В. (2019). Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 1(21). Відновлено з [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01\(21\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-01(21)/18.pdf)

Цитування: Лола, В. (2020). Цифрові компетентності депутатів місцевих рад та їх роль у формуванні локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 87–90. doi: 10.15421/152048

Citation: Lola, V. (2020). Tsyfrovі kompetentnosti deputativ mistsevykh rad ta yikh rol u formuvanni lokalnoi identychnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Digital competencies of deputies of local councils and their role in the formation of local identity of united territorial communities]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 87–90. doi: 10.15421/152048

**Сергій Лукін**

*Заклад післядипломної освіти «Центр перегідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій при Київській обласній державній адміністрації»*

## Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів

У сучасному світі стрімко розвивається інформаційне суспільство. На думку більшості дослідників, йому притаманні такі фундаментальні риси: зростання інформаційної активності всіх членів суспільства, перетворення інформаційної індустрії в динамічну сферу його функціонування, проникнення інформаційно-комунікативних технологій у життєдіяльність кожної окремої людини, а також, завдяки широкому розповсюдженню гнучких мережевих структур, зміна всіх моделей соціальної організації і співпраці. В інформаційному суспільстві технології мас-медіа відіграють у житті людей вирішальну роль, особливо в процесах соціалізації, їх участі в суспільному житті. Газети, радіо і телебачення багато в чому стають інструментами державної інформаційної політики або відкритої пропаганди, то існування алгоритмічних корпорацій та їх незалежність від прямого державного регулювання підтримується активністю та якістю взаємодії самих користувачів. Багато держав проводять активну державну інформаційну політику, спрямовану на посилення правил поведінки у віртуальній публічній сфері, проте публічний простір у цих умовах має можливість зберігати свій критичний потенціал і дискусійний характер навіть в умовах маніпуляцій з боку держави.

*Ключові слова:* публічний простір, цифровізація, віртуальний публічний простір, комунікація, віртуалізація

## Modern aspects of digitalization of public spaces

In the modern world, the information society is developing rapidly. According to most researchers, it has the following fundamental features: the growth of information activity of all members of society, the transformation of the information industry into a dynamic sphere of its operation, the penetration of information and communication technologies in the life of each individual, and, thanks to widespread network structures, change all models of social organization and cooperation. In the information society, mass media technologies play a crucial role in people's lives, especially in the processes of socialization, their participation in public life. Newspapers, radio and television largely become tools of state information policy or open propaganda, the existence of algorithmic corporations and their independence from direct state regulation is supported by the activity and quality of interaction of users themselves. Many states pursue an active state information policy aimed at strengthening the rules of conduct in the virtual public sphere, but the public space in these conditions has the opportunity to maintain its critical potential and debatable nature, even in conditions of state manipulation.

*Keywords:* space, digitalization, virtual public space, communication, virtualization

### Виклад основного матеріалу.

**Р**озвиток сучасного суспільства характеризується глобалізацією та еволюцією інформаційно-комунікативних технологій, яке супроводжується змінами наявних структур суспільства і виникненням нових соціальних феноменів.

Глобалізація розуміється як новий етап суспільного розвитку, який є поширенням взаємозалежності між країнами в економічній, політичній і культурній сферах; історичний процес зближення націй і народів, між якими поступово стираються міждержавні кордони і людство починає

усвідомлювати свою цілісність. Глобалізації притаманні інтернаціоналізація, лібералізація, універсалізація, модернізація, детериторізація, а на сучасному етапі доповнено ще однією характеристикою – цифровізацією, що характеризується волею сучасного суспільства до віртуальної комунікації, зміни форм і стилю суспільновладних взаємовідносин, що обумовлює включення державно-управлінських структур у віртуальне середовище та зміну форм управління, зокрема впровадження онлайн платформ життєдіяльності громад.

В умовах тотальної цифровізації суспільства та трансформації системи представництва громадських інтересів у сферу публічного масштабно проникають різноманітні соціальні медіа, публічний простір по суті перетворюється на суцільний медіа-процес, де громадянам представляється світ віртуального простору, гіперреальність та інші новітні механізми.

Віртуальний публічний простір надає розмах для інтелектуальної дискусії і суспільного діалогу, який відчуває дефіцит у сфері розробки адекватного алгоритму структурування та аналізу кіберактивності користувачів. Крім того, алгоритмічні пошукові системи, наприклад, Google, Baidu та інші самі є корпоративними продуктами і товарами, які просуваються однойменними корпораціями (Xiong).

Серед сучасних дискусій щодо віртуальної публічної сфери можна виокремити щодо неї два найбільш вірогідних виклики, пов'язані зі спотворенням культури і стисненням простору критичної дискусії: 1) посилення контролю над Інтернет-простором за моделлю тоталітарної антиутопії Дж. Орвелла, у межах якої людина позбавлена альтернативних джерел інформації і живе в постійному страху (Orwell, 1949); 2) розвиток розважальної та споживчої продукції культури по моделі О. Хакслі, у межах якої суспільству загрожує не загальний контроль держави, а витіснення розважальним контентом будь-якої раціональної дискусії на периферію громадянського суспільства (Huxley, 1932).

Можливість користувачів брати участь у створенні культурного продукту у віртуальній публічній сфері найбільш очевидно проявляється у співпраці, обміні інформацією та досвідом, розвитку колективного інтелекту, що виражається на прикладі створення контенту для Інтернет-форумів, віртуальних енциклопедій, місць для розміщення відео-файлів і т. п. Крім того, найбільші світові пошукові системи, наприклад, Google – у глобальному масштабі і Baidu – у Східній Азії, стали віртуальними центрами громадянського суспільства і основою функціонування віртуальної публічної сфери.

Сучасні дослідження орієнтовані на вивчення таких соціально-філософських і соціо-

логічних аспектів віртуального середовища: збереження культурної самобутності та ідентичності; зміна систем соціальної комунікації; зміна соціальних інститутів; виникнення віртуальних спільнот, їх розвиток і взаємодія з традиційними спільнотами; трансформація сучасної економіки, політики, освіти та ін. При цьому як основні й найважливіші властивості віртуальної реальності виокремлюються породження, актуальність, автономність, інтерактивність, симулятивність, можливість впливу на події (Бодрійяр, Жижек та ін.) (Штанько, 2012, с. 7).

В. В. Афанасьєва у своєму дослідженні стверджує про появу глобального віртуального простору, який можна охарактеризувати такими властивостями: простір локалізовано в ноосфері; простір є транслятором основних типів віртуальних взаємодій, саме в ньому переміщуються основні віртуальні потоки: комунікативний, інформаційний, науковий і розважальний; простір є сховищем усіх віртуальних об'єктів, що створюється глобальною комп'ютерною мережею; простір з нетривіальною топологією, вимірність якого не визначена, динамічно змінна, фрактальна (Афанасьєва, 2005, с. 69).

Віртуальний публічний простір можна розглядати як середовище, створене комп'ютерними технологіями, яке створює аудіовізуальну реальність публічного простору, що дозволяє людям взаємодіяти між собою і з представленими в ньому об'єктами, яке містить організаційно-методичні умови та сукупність технічних і програмних засобів зберігання, обробки, передавання інформації.

На сьогодні особливостями функціонування віртуального публічного простору є:

– медіатизація, яка визначається сукупністю масових явищ інформаційного впливу і взаємодії. Медіатизація на перший план виводить не реальні дії і смисли, а віртуальну боротьбу за умови представників суспільства, при цьому засоби масової інформації виступають як інструменти управління соціально-політичною реальністю для переважної більшості людей;

– масова комунікація – найважливіший інструмент формування і самопрезентації віртуального публічного простору. На думку

Л. Ніковської і В. Якимця, публічна сфера на сьогодні перетворюється на своєрідний «інноваційний інкубатор» нових соціально-комунікаційних практик, що дає змогу: «оптимізувати механізм взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства (розвивати міжсекторне соціальне партнерство); долати з метою конструктивного реформування закостенілість державних інститутів; підключати ресурс громадських ініціатив до формування державної політики та контролю за діяльністю влади» (Никовская, Якимец, & Молокова, 2011, с. 135);

– використання практик електронної демократії. Це можливість нових електронних медіа поліпшити інфраструктуру демократичного суспільства, створюючи умови переходу від представницької до демократії участі, від участі однієї особи до співучасті всіх громадян у вирішенні актуальних соціальних проблем разом з владними органами за допомогою проведення інтерактивних діалогів, форумів, телеконференцій і телеголосування. Важливими принципами електронної демократії є прозорість, участь, відкритість. Електронна демократія є інструментом для соціальної інтеграції, соціалізації, громадянської освіти, обміну знаннями. На сьогодні прикладами механізмів електронної демократії у віртуальному публічному просторі можна виокремити мережеве спілкування громадян і колективне обговорення нагальних питань у режимі онлайн (е-петиції, е-звернення), формування онлайн-спільнот (онлайн-ком'юніті), планування та реалізації громадських ініціатив та різноманітних проєктів;

– використання smart-технологій. Інформаційні технології змінюються сучасними smart-технологіями, які визначають функ-

ціональну спрямованість інформаційних процесів у віртуальному публічному просторі. Переваги таких технологій відзначаються широким діапазоном використання: у високорозвинутих країнах smart-технології ефективно використовують у багатьох сферах: культурі, освіті, економіці тощо. Ефективність smart-технологій характеризується такими чинниками: мобільний доступ (отримання широкого спектру послуг у будь-якій точці світу); нагромадженням і систематизацією отриманої інформації у вигляді нових знань; формуванням smart-оточення, при якому інформаційно-технологічне середовище наближається до природного інтелекту, стимулюючи появу подібних розробок і слугуючи основою для авторських розробок.

*Висновки.* Розвиток віртуальної сфери сприяє становленню різноманіття форм і методів комунікації учасників, презентуючи більш досконалі і ефективні інструменти взаємодії та впливу їх один на одного. У той же час Інтернет стимулює інтенсифікацію комунікаційних процесів, що є результатом стрімкого проникнення комп'ютерних технологій в усі сфери життя суспільства. Таким чином, віртуальний публічний простір, формуючи нові можливості і реалії комунікацій, стає найбільш динамічним технологічним, а на сьогодні й економічним, культурним, соціальним і політичним феноменом сучасності. Однак через стрімкий прогрес інноваційних та інформаційно-технологічних технологій та трансформаційні зміни, які відбуваються за результатами цього, поняття віртуального публічного простору потребує постійного дослідження відповідно до вимог часу.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Афанасьєва, В. В. (2005). Тотальність віртуального: монографія. *Научная книга*. Саратов: Издательство Саратовского университета.

Никовская, Л., Якимец, В. Н., Молокова, М. А. (2011). Гражданские инициативы и модернизация. *Гражданские инициативы и модернизация*. Москва: Ключ-С.

Штанько, В. І. (2012). Віртуальний комунікативний простір і проблеми самоідентифікації особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки*, 1029(1), 5–12.

Huxley, A. (1932). *Brave New World*. London: Chatto and Windus.

Orwell, G. (1949). *Nineteen Eighty-Four*. London: Secker & Warburg.

Xiong, Y. Public Sphere 3.0: *Algorithmic Corporation's 21st Century Civil Society Global Renaissance*. Retrieved from [http://www.academia.edu/25033107/Public\\_Sphere\\_3.0\\_Algorithmic\\_Corporations\\_21st\\_Century\\_Civil\\_Society\\_Global\\_Renaissance/](http://www.academia.edu/25033107/Public_Sphere_3.0_Algorithmic_Corporations_21st_Century_Civil_Society_Global_Renaissance/).

Цитування: Лукін, С. (2020). Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 91–94. doi: 10.15421/152049

Citation: Lukin, S. (2020). Suchasni aspekty tsyfrovizatsii publichnykh prostoriv [Modern aspects of digitalization of public spaces]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 91–94. doi:10.15421/152049

Олександр Мазур

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

## Веб-сайт як складова забезпечення прозорості адміністративних процесів в органах публічного управління: на прикладі ОТГ Дніпропетровської області

Проведено аналіз отриманих даних у результаті оцінювання офіційних веб-сайтів об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області щодо наповнення нормативно-рекомендованими документами, сервісів зворотного зв'язку, адміністративних послуг, доступу до публічної інформації та зручності користування веб-сайтом. Автором представлено діаграму зі зведеними інтегральними оцінками веб-сайтів громад та значеннями доходів загального фонду кожної об'єднаної громади з розрахунку на одного мешканця. Наголошено, що на час дослідження деякі з громад були нещодавно утворені, тому отримані за результатами бали не є постійною тенденцією, а є характеристикою етапу їх становлення. Для виявлення кореляції інтегральних оцінок з фінансовою спроможністю кожної громади порівняно їх графічні представлення на діаграмі. Результати оцінювання свідчать, що якість ведення веб-сайту, відображає наскільки у діяльності об'єднаної територіальної громади забезпечується прозорість адміністративних процесів за стадіями проходження.

**Ключові слова:** веб-сайт, веб-контент, оцінювання, адміністративні процеси, об'єднані територіальні громади, органи публічного управління

## Website as a component of ensuring the transparency of administrative processes in public administration: the example of OTG Dnipropetrovsk region

The analysis of the data obtained as a result of evaluation of the official websites of the united territorial communities of Dnipropetrovsk region on the content of regulatory documents, feedback services, administrative services, access to public information and ease of use of the website. The author presents a chart with summary integrated estimates of community websites and the values of the income of the general fund of each united community per capita. It is emphasized that at the time of the study, some of the communities were recently formed, so the scores obtained by the results are not a constant trend, but are a characteristic of the stage of their formation. To identify the correlation of integrated assessments with the financial capacity of each community, compare their graphical representations in the diagram. The evaluation results show that the quality of the website reflects the extent to which the activities of the united territorial community ensure the transparency of administrative processes by stages.

**Keywords:** website, web content, evaluation, administrative processes, united territorial communities, public administration bodies

У Дніпропетровській області з початком реформи децентралізації та утворенням об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) обдержадміністрацією за підтримки обласної ради було створено офіційні веб-сайти ОТГ. У квітні-травні 2019 року нами, у складі колективу кафедри інформаційних технологій та інформаційних систем, було проведено оцінювання офіційних веб-сайтів 59 ОТГ. Це дослідження виконувалось у межах наукової теми «Оцінювання електронної готовності районів, міст та об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області» (державний реєстраційний номер 0119U101996).

Ми базувалися на адаптованій під ОТГ системі показників (Квітка, Титаренко, & Мазур, 2019; Квітка, & Мазур, 2019; Kvitka, Borodin, Yemelyanov, & Ivashova, 2020) для оцінювання веб-сайтів ОТГ за напрямками: інформація про діяльність (43 індикаторів), інформація про інфраструктуру та життєдіяльність (7 індикаторів), рекомендовані документи до оприлюднення (32 індикаторів), зворотний зв'язок з громадськістю (12 індикаторів), адміністративні послуги (12 індикаторів), доступ до публічної інформації (13 індикаторів), зручність користування веб-сайтом (8 індикаторів). Оцінка ставилась за шкалою: повна



блічну інформацію, можливість оскарження бездіяльності, звітності за попередні періоди тощо) та неструктурована, окрім цього, подекуди доступ до неї на веб-сайті був утруднений через різноманітні підходи до її розміщення.

Результати оцінювання за напрямом «Зручність користування веб-сайтом ОТГ» показали, що майже всі веб-сайти ОТГ мають оцінки у діапазоні від 15 до 21 бала. Це пояснюється тим, що станом на квітень 2019 року з 59 утворених і функціонуючих ОТГ у Дніпропетровській області, 51 ОТГ офіційно використовувала веб-сайти, створені для них облдержадміністрацією. Веб-сайти було розроблено з урахуванням дизайн-системи державних сайтів України. Тому всі веб-сайти мають однаковий дизайн, структуру, набір сервісів та перебувають на одному хостингу, тобто вони одразу інтегровані до платформи Інтернет-порталів органів публічного управління області.

Централізований підхід у створенні веб-сайтів ОТГ має позитивні сторони, бо, окрім, зручності адміністрування веб-сайтів, для кожної з новоутворених ОТГ оперативно вирішено питання забезпечення доступності представництва громади в мережі Інтернет. Інший шлях обрали 9 ОТГ (Божедарівська, Варварівська, Грушівська, Могилівська, Новолатівська, Святовасилівська, Сурсько-Литовська сільські, Слобожанська та Солонянська селищні ОТГ), бо їх офіційні веб-сайти створено на інших платформах. Веб-сайти цих 9 ОТГ мають переважно менше сервісів у порівнянні з шаблоном вищезазначених веб-сайтів 51 ОТГ. Наприклад, веб-сайт Слобожанської селищної ОТГ, який отримав другу позицію (202 бали) серед вищих інтегральних оцінок, не мав наступних сервісів: мапа сайту, пошук інформації за тегами, версія для відвідувачів веб-сайту зі слабким зором.

При дискусійності естетичного питання краси оформлення веб-сайтів, до сильної сторони вищезазначених веб-сайтів 9 ОТГ можна віднести їх унікальний дизайн, що запам'ятовується кожному відвідувачеві. При цьому ми не відкидаємо, що через деякий час буде виникати бажання з боку 51 ОТГ усупереч вимогам згаданої вище дизайн-системи змінити щонайменш титульну сторін-

ку веб-сайту, аргументуючи тим, що це «обличчя» громади в інтернет-середовищі.

На час дослідження деякі з ОТГ були нещодавно утворені, тому отримані за результатами бали не є постійною тенденцією, а є характеристикою етапу їх становлення. Разом з тим, нам вдалось подивитись на стартову позицію, що виявляє потребу у вдосконаленні оцінювання за рахунок корегування, а подекуди зміни критеріїв та індикаторів. Тому, є сенс враховувати досвід визначення результативності веб-сайту через показники поінформованості, привабливості та відвідуваності (Rodríguez-Bolívar, 2014).

Також, констатуємо, що наповнення інформацією веб-сайтів ОТГ відбувається за вимогами нормативно-правових документів, які прийнято ще до початку реформи децентралізації (до утворення об'єднаних територіальних громад), і мають рекомендаційний характер щодо органів місцевого самоврядування. Тому потрібно внесення змін до таких вимог.

Беручи до уваги стратегію розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року (2014), очікуваним є те, що самодостатня ОТГ з профіцитним бюджетом може задовольнити потреби громади у впровадженні новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в адміністративну роботу виконавчого апарату. Тому, задаючись питанням впливу фінансової спроможності ОТГ на діяльність з наповнення та ведення офіційного веб-сайту громади, нами було здійснено порівняння отриманих інтегральних оцінок веб-сайтів (Інтегральна оцінка сайтів ОТГ і міських рад Дніпропетровської області, 2019) з доходами загального фонду кожної ОТГ на 1-го мешканця за перше півріччя 2019 року (доходи, що генеруються до бюджету на території громади і які «розраховані як співвідношення обсягу надходжень доходів загального фонду без урахування трансфертів до кількості мешканців відповідної ОТГ») (Експерти презентували аналітичні показники виконання бюджетів ОТГ за I-ше півріччя 2019 року у розрізі областей, 2019). У графічному вигляді ці значення показників представлено нами на діаграмі 1. Візуальне співставлення зазначених даних на діаграмі 1 свідчить про те, що кореляції між ними немає.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що на етапі становлення ОТГ в більшості громад, з високим доходом загального фонду, по-перше, у адміністративній роботі не надавалось важливості представлення на веб-сайті інформації за визначеними розділами. І не сприймали веб-сайт як візитівку громади, а саме одним з ресурсів для залучення інвестицій. Тобто, якщо громада створює із веб-сайту оновлювальне «джерело» інформації про громаду, то ймовірність зацікавити інвесторів до вирішення потреб ОТГ набагато вища. По-друге, вплинула слабка зацікавленість мешканців ОТГ в користі існування офіційного веб-сайту громади, який відображає прозорість проходження адміністративних процесів у напрямках надання публічних послуг (зокрема інформаційних та адміністративних), участі в обговоренні проблем і прийнятті рішень, а також оприлюднення та доступу до публічної інформації.

#### **Висновки.**

Проведення реформи децентралізації, з передаванням повноважень з центрального на місцевий рівень, ставить перед новоутвореними ОТГ (у тому числі Дніпропетровської області) нагальну потребу якісного налагодження у виконавчому апараті ОТГ адміністративних процесів, які проходять у напрямках діяльності «оприлюднення та доступ до публічної інформації», «підтримання зворотного зв'язку з громадянами» та «надання публічних послуг».

Передані повноваження спонукають ОТГ зробити вищезазначене налагодження у короткі строки для результативної робо-

ти на благо громади. Проявом успішності такого налагодження слугує якість наповнення інформацією та ведення офіційного веб-сайту органу публічного управління. З цих позицій проведена оцінка веб-сайтів ОТГ має цінність як початкова точка подібних досліджень для порівняння з майбутніми оцінюваннями, що нададуть можливості відобразити динаміку змін у різні роки.

Разом з тим, попри початковий характер, результати оцінювання свідчать, що офіційний веб-сайт кожної громади відображає наскільки у діяльності ОТГ забезпечується прозорість адміністративних процесів за такими головними стадіями як «визначення завдання», «підготовка до прийняття управлінського рішення», «прийняття рішення» (через залучення мешканців до обговорень проблем громади на сервісах веб-сайту), «доведення рішення до адресатів» (через оприлюднення важливої інформації на веб-сайті), «організація виконання» (через надання публічних послуг з допомогою веб-сайту) та «контроль виконання прийнятих рішень» (через доступ до публічної інформації на веб-сайті). Тому при проведенні наступних оцінювань веб-сайтів ОТГ області слід враховувати визначені у ході проведеного дослідження удосконалення, що стосуються оцінки впливу фінансової спроможності ОТГ на діяльність з наповнення та ведення офіційного веб-сайту громади, а також вимірювання результативності веб-сайту за показниками поінформованості, привабливості та відвідуваності.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

Експерти презентували аналітичні показники виконання бюджетів ОТГ за І-ше півріччя 2019 року у розрізі областей. (2019). Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/11503>.

Інтегральна оцінка сайтів ОТГ і міських рад Дніпропетровської області (2019). Retrieved from <https://gri2020-22.dp.gov.ua/storage/app/sites/70/dridu/ocinka%20sites.pdf>.

Квітка, С., & Мазур, О. (2019). Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(9–10), 5–18. doi: 10.15421/151944

Квітка, С., Титаренко, О., & Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 7(11), 15–25. doi: 10.15421/151952

Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року. (2014). Retrieved from <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/rozvitku-dnipropetrovskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf>

Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V., & Ivashova, L. (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*, 7 (SI), 112–125. Retrieved from <http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20num%20especialleabriljunio2020reinclusi.pdf>

Rodríguez-Bolívar, M. P. (2014). Measuring E-government Efficiency. Springer. *Public Administration and Information Technology*. (Vol. 5, p. 298).

Цитування: Мазур, О. (2020). Веб-сайт як складова забезпечення прозорості адміністративних процесів в органах публічного управління: на прикладі ОТГ Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 95–99. doi: 10.15421/152050

Citation: Mazur, O. (2020). Veb-sait yak skladova zabezpechennia prozorosti administratyvnykh protsesiv v orhanakh publicnogo upravlinnia: na prykladi OTH Dnipropetrovskoi oblasti [Website as a component of ensuring the transparency of administrative processes in public administration: the example of OTG Dnipropetrovsk region]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 95–99. doi: 10.15421/152050

DOI: 10.15421/152051

УДК: [35.07+351+342.07]:004

Тетяна Маматова, Олексій Чикаренко, Ірина Чикаренко  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини

Висвітлено результати науково-дослідної роботи, яка виконувалася за участю авторів у 2019 році Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

Сучасні процеси реформування системи державного управління в Україні відбуваються на тлі глобальної цифровізації та глибокої трансформації бізнес-процесів організацій у всіх сферах діяльності. Як свідчить досвід розвинутих країн, цифровізація у сфері державного управління призводить до трансформації влади за моделлю «сервісної» держави, в основі якої лежить зміна ролі громадянина та громадянського суспільства в системі державного управління, а базовою функцією держави стає надання органами влади сервісних послуг.

Питання цифровізації публічних послуг сьогодні є одним з пріоритетних напрямів діяльності Уряду та Президента України, які поставили амбітні плани – протягом найближчих 5 років Україна має увійти до числа світових лідерів з розвитку е-урядування та е-демократії. У контексті подальшого розвитку реформи децентралізації влади, виконання зазначених завдань вимагає впровадження випереджаючими темпами цифровізації публічних послуг на місцевому рівні, і головна роль у цьому процесі відводиться Центрам надання адміністративних послуг (ЦНАП). Результати дослідження свідчать – підвищення якості та цифровізація послуг, що надаються ЦНАПами, а також наближення мережі ЦНАПів до кожного споживача є нині пріоритетними напрямками реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.

**Ключові слова:** публічні послуги, сервісна держава, цифровізація послуг, центр надання адміністративних послуг, віртуальний офіс, децентралізація, об'єднані територіальні громади, цифрова нерівність

## Digitization of public services: the experience of Dnipropetrovsk region

The results of research work performed with the participation of the authors in 2019 by the Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine are highlighted.

Modern processes of public administration reform in Ukraine are taking place against the background of global digitalization and deep transformation of business processes of organizations in all spheres of activity. According to the experience of developed countries, digitalization in public administration leads to the transformation of government on the model of "service" state, which is based on changing the role of citizens and civil society in public administration, and the basic function of the state is to provide services.

Today, the issue of digitalization of public services is one of the priorities of the Government and the President of Ukraine, who have set ambitious plans - in the next 5 years Ukraine should become one of the world leaders in the development of e-government and e-democracy. In the context of further development of the decentralization reform, the implementation of these tasks requires the introduction of advanced digitalization of public services at the local level, and the main role in this process is given to the Centers for Administrative Services (CNAP). The results of the study show that improving the quality and digitalization of services provided by CNAPs, as well as bringing the CNAP network closer to each consumer are now priority areas for reforming the system of administrative services in Ukraine.

**Keywords:** public services, service state, digitalization of services, administrative service center, virtual office, decentralization, united territorial communities, digital inequality

Розвиток інформаційного суспільства в Україні на цей час досяг того етапу, коли цифрові технології (digital-технології) вже міцно увійшли у побутове життя та професійну діяльність май-

же кожної людини – пошук інформації через інтернет, управління всіма аспектами виробництва з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), електронна комерція, усе більш широке використання у

домогосподарствах та повсякденному житті різноманітних гаджетів, електронних сервісів тощо.

Глобальна цифровізація вимагає глибокої трансформації діяльності всіх організацій, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності функціонування, створення нових моделей взаємодії з клієнтами. Розвиток ІКТ та впровадження цифрових технологій у всіх сферах життєдіяльності стимулює швидкі зміни соціально-економічного середовища, в якому живуть громадяни та функціонує бізнес, сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки як на місцевому рівні – об'єднані територіальні громади (ОТГ), так і на регіональному, та країни загалом.

Цифровізація всіх сфер життєдіяльності як бізнес-сектору, так і сфери публічного управління зокрема, вже стала загальним трендом розвитку українського суспільства, одним із основних драйверів соціально-економічного розвитку країни (Газієв, 2018).

Тенденції інформатизації та цифровізації у світовій економіці, що добре відстежуються на прикладах розвинених країн – США, Німеччина, Південна Корея, Естонія, Сінгапур тощо, докорінним чином змінюють бачення місця та ролі громадянина, його взаємовідносин з державою. Як визначають результати дослідження (Ілюстрований звіт 2016-2018 Початкової фази напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою») реформування системи державного управління відбувається на основі нової «моделі адміністрації як служби гарантованого сервісу» або теорії «сервісної держави».

За результатами соціологічних досліджень, на цей час 40 % українців підтримують розвиток е-урядування, чверть громадян України хочуть впливати на рішення влади саме он-лайн (Е-уряд та е-демократія: що думають українці?).

Модель «сервісної» держави у системі державного управління не передбачає домінування держави у створенні умов для життєдіяльності та розвитку економіки в країні за принципом «згори – вниз», а навпа-

ки сприяє формуванню іншої вертикалі «знизу – вгору», коли ініціатива спрямовується від недержавних, громадських організацій та бізнес-асоціацій, а також залучаються прості громадяни для ініціації позитивних системних змін у функціонуванні суспільства (Соколов, 2013).

У концепції сервісної держави роль публічних послуг змінюється, оскільки в основі розуміння сутності сервісної держави лежить зміна ролі громадянина (громадянського суспільства) у державному управлінні, а базовою функцією держави є надання органами влади сервісних послуг, тобто будь-яка діяльність держави є сервісною.

У контексті інституалізації розвитку системи надання електронних послуг та формування єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури Кабінетом Міністрів України схвалено «Концепцію розвитку системи електронних послуг в Україні» (розпорядження № 918-р від 16.11.2016 р. № 918-р) та затверджений план заходів щодо реалізації Концепції на 2019–2020 роки (розпорядження № 37-р від 30.01.2019 р).

Сьогодні керівництво країни акцентує на амбітних цілях – Україна за найближчі 5 років має увійти до числа країн – світових лідерів з розвитку е-урядування та е-демократії, тому питання цифровізації публічних послуг сьогодні є одним з пріоритетних напрямів діяльності Уряду.

Відповідальність за реалізацію державної політики у сфері інформатизації, електронного урядування, формування і використання національних електронних інформаційних ресурсів, розвиток інформаційного суспільства, починаючи з 2014 р., було покладено на Державне агентство з питань е-урядування України, створене шляхом перейменування іншого державного агентства (з питань науки) (Державне агентство з питань е-урядування України). У вересні 2019 р. це агентство було реформоване у Міністерство цифрової трансформації, головною метою діяльності якого визначено переведення адміністративних послуг в онлайн-режим. Декомпозиція даної мети передбачає виконання таких завдань: за п'ять років кожний громадянин повинен мати можливість отримати будь-яку державну чи муніципальну послугу онлайн;

покрити 95 % транспортних шляхів швидкісним інтернетом; навчити 6 млн людей цифровим навичкам; досягти 10 % ВПП за рахунок ІТ-бізнесу. Інакше кажучи, за три роки для кожного громадянина України та підприємця взаємодія з державою має зводитися лише до натискання на кнопку єдиного порталу цифрових сервісів, який сьогодні отримав назву «Дія».

Одним з кроків утвердження функціонування сервісної держави в Україні є опублікований 04.09.2019 р. указ Президента № 647/2019 «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг». Зокрема, указ передбачає поступове переведення окремих публічних послуг в електронну форму та оприлюднення на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади щоквартальних звітів про стан реалізації відповідних заходів з відображенням інформації про послуги, переведені в електронну форму, та послуги, порядок та умови отримання яких спрощено.

Одним з практичних кроків у реалізації стратегії цифровізації публічних послуг є прийнятий Верховною Радою 17.10.2019 р та підписаний Президентом України 14.11.2019 р. закон № 99-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва», який має на меті покращення якості надання адміністративних та інших послуг у сфері будівництва, зниження корупційних ризиків при їхньому наданні, забезпечення публічності надання таких послуг. Зокрема, документ передбачає створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва у складі містобудівного кадастру, що об'єднає у спільному інформаційному ресурсі всі дані про ринок будівництва (Володимир Зеленський підписав закон про створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва). Реалізація норм даного закону сприятиме підвищенню позиції України у рейтингу легкості ведення бізнесу Світового банку Doing Business за напрямом «Отримання дозволу на будівництво».

Якщо на центральному рівні основним інструментом надання публічних послуг у 102

цифровій формі є єдиний портал цифрових сервісів, то на регіональному та місцевому рівні головна роль у цьому процесі відводиться Центрам надання адміністративних послуг (ЦНАП), які розпочали свою роботу з 1 січня 2014 року. Створення таких центрів має на меті скоротити час надання адміністративних послуг, уникнути утворення черг та спростити процедуру видачі необхідних документів громадянам, зокрема, через звернення тільки в одну установу – ЦНАП. Станом на 10 жовтня 2019 року в Україні функціонує 806 ЦНАПів, з них 147 – в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Взагалі за даними національного щомісячного моніторингу станом на 10.11.2019 р. в Україні сформовано 1002 ОТГ з населенням 11,2 мільйонів осіб, що складає майже 32 % від загальної чисельності населення України (Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування).

Однією з передумов успішності подальшого процесу децентралізації влади в Україні є децентралізація адміністративних послуг, підвищення їх якості, а також подальший розвиток мережі ЦНАПів. У цьому контексті після створення перших ОТГ з'явилася норма законодавства про створення ЦНАПів при виконавчих органах міських міст районного значення, селищних, сільських радах у разі прийняття відповідними радами такого рішення.

Досвід Дніпропетровщини у цьому напрямку свідчить, що станом на 01.10.2019 року на території області створено 50 ЦНАП та їх 10 філій. Це найбільший показник в Україні щодо кількості офісів ЦНАП у межах однієї області. Зокрема ЦНАП активно функціонують:

- у 13 містах обласного значення (зокрема в м. Кривий Ріг, де працюють 8 філій ЦНАП, та в м. Кам'янське – 2 філії);

- у 22 районах;

- при 3-х звичайних сільських радах (Олександропільській та Іверській – Солянонського району, Вишнівській – Покровського району);

- у 14 ОТГ (Апостолівській та Зеленодольській міських; Межівській, Слобожанській, Томаківській селищних; Богданівській, Вакুলівській, Вербківській, Сурсько-Литовсь-

кій, Ляшківській, Новоолександрівській, а також Могилівській сільських громадах).

З метою впровадження електронних сервісів та цифровізації адміністративних послуг відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.07.2012 р. № 514-р «Про затвердження плану заходів з впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»», у Дніпропетровській області створений та активно працює програмно-технічний комплекс облдержадміністрації «Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області». Віртуальний офіс є проектом, що пропонує єдину точку доступу для замовлення онлайн громадянами та суб'єктами господарювання адміністративних послуг, що надаються на території всієї Дніпропетровської області.

Дніпропетровщина сьогодні є лідером за кількістю Мобільних офісів ЦНАПів – 22 таких цифрових робочих місця функціонують сьогодні на території регіону (у 2017 році налічувалося всього 5). Сервіс, започаткований у травні 2017 р. у ЦНАПі м. Кам'янського та в подальшому презентований як брендований продукт Дніпропетровської області – «Мобільне автоматизоване робоче місце адміністратора ЦНАП» (мобільні кейси). Мобільний офіс ЦНАПу представляє собою унікальну валізу з комплектом портативної техніки для обслуговування безпосередньо за місцем перебування осіб, які через стан здоров'я обмежені в пересуванні. На цей час проект активно тиражується на теренах України за підтримки міжнародних донорських організацій (програма EGAP Фонду Східна Європа, проекти GIZ «Зміцнення спроможності територіальних громад у зв'язку зі збільшенням кількості ВПО» та «Реформа управління на сході України II»).

Питання цифровізації адміністративних послуг, що надаються на регіональному рівні розглядаються також у постанові Кабінету Міністрів України від 14.08.2019 р. № 714, якою визначено «Особливості діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці, утворених в об'єднаній територіальній громаді» та «Особливості діяльності територіального підрозділу

центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці».

Але успішному впровадженню цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг заважають низка факторів. У межах розробки регіональної програми інформатизації «Електронна Дніпропетровщина на 2020–2022 роки» науково-педагогічними працівниками Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – інститут) було проведено дослідження сучасного стану та основних проблем реалізації процесів цифровізації адміністративних послуг (Квітка, Титаренко, & Мазур, 2019). Дослідження рівня впровадження інструментів е-урядування як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді проводилися на основі методики, розробленої коаліцією неурядових організацій: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», Асоціація міст України, Асоціація органів місцевого самоврядування «Міста електронного врядування «України», ГО «Європейський діалог», Громадянська мережа «ОПОРА» (Яскевич, 2018).

Результати дослідження свідчать про значну нерівномірність поточного стану розвитку ІКТ по містах та ОТГ Дніпропетровської області. Навіть за таким базовим рівнем комунікацій, як доступ до Інтернету, інтегрований показник має розбіжності по районах області від 0,30 до 2,90.

Ураховуючи важливість процесів трансформації українського суспільства на «інформаційне», та вимоги щодо розвитку е-демократії та е-урядування в країні, одним із першочергових завдань регіональної програми інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» має бути зменшення цифрової нерівності міст та ОТГ області, для чого необхідні скоординовані зусилля як на обласному рівні, так і на рівні кожного муніципального утворення. На нашу думку, подальший розвиток інтернет-ресурсів органів місцевого самоврядування в області має бути спрямований на розвиток таких напрямів, як: впровадження зручних сервісів для мешканців громад із доступними засобами ідентифікації для доступу до

адміністративних послуг; отримання запитів на звернення; участь в обговоренні проєктів рішень, бюджетів розвитку, розвитку інфраструктури громад тощо. Відповідно, у стратегіях розвитку кожної ОТГ, особливо тих, що є аутсайдерами в процесах цифровізації адміністративних послуг, повинні бути відображені особливості соціально-економічного розвитку на основі випереджаючого розвитку ІКТ.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Володимир Зеленський підписав закон про створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. Відновлено з [https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-pro-stvorennya-yedynoyi-d-58341?fbclid=IwAR0R-0OVC5sdUQYbk7J-aDVALi5EBLjYSnydREhsqZ\\_ZNERaOZFuf94Luug](https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-pro-stvorennya-yedynoyi-d-58341?fbclid=IwAR0R-0OVC5sdUQYbk7J-aDVALi5EBLjYSnydREhsqZ_ZNERaOZFuf94Luug)

Газієв, С. (2018, 13 вересня). П'ять цифрових трендів, які змінять бізнес. *НВ Бізнес*. Відновлено з <http://www.management.com.ua/tend/tend892>.

Державне агентство з питань е-урядування України: офіційний сайт. Відновлено з <https://www.e.gov.ua>

Державне агентство з питань електронного урядування України; Швейцарська конфедерація. (2015). *Е-уряд та е-демократія: Що думають українці?*

Е-урядування – ключ до реформ в Україні. (2019, 30 січня). Урядовий портал. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>.

Ілюстрований звіт 2016-2018 Початкової фази наряду з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою». Відновлено з <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/U-LEAD-Visual-Report-2016-2018-UA-small-1.pdf>.

Квітка, С., Титаренко, О., Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. Т.7, № 11. С. 15–25.

Міністерство цифрової трансформації України: офіційний веб-сайт. Відновлено з <https://thedigital.gov.ua/ministry>.

Яскевич, А. Й. (2018). *Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування найбільших міст України*. Вінниця: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку».

Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. Відновлено з <https://decentralization.gov.ua/main-monitoring>.

Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588. № 714. (2019). Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-20-lyutogo-2013-r-118-i-vid-1-serpnya-2013-r-588-s140819>.

Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг. № 647/2019. (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019>.

Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки. № 37-р. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-p>.

Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. № 918-р. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p>.

Соколов А. В. (2013). Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 1. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_1_18).

Цитування: Маматова, Т., Чикаренко, О., & Чикаренко, І. (2020). Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 100–104. doi: 10.15421/152051

Citation: Mamatova, T., Chykarenko, O., & Chykarenko, I. (2020). Tsyfrovizatsiia publichnykh posluh: dosvid Dnipropetrovshchyny [Digitization of public services: the experience of Dnipropetrovsk region]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 100–104. doi: 10.15421/152051

Олексій Онуфрієнко

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

## «День прийдешній» цифровізації публічного врядування у США: стратегія штучного інтелекту

Проаналізовано Стратегію штучного інтелекту Міністерства Оборони США (2018 р.) як пілотного проєкту перспективної е-модернізації публічного сектору цієї держави, визначено її місце серед інших ініціатив із цифровізації публічного врядування чинної адміністрації Президента США, з'ясовано її специфічну публічно-адміністративну логіку, окреслено специфіку цього проєкту крізь призму завдань модернізації публічного врядування у трансформованих суспільствах.

**Ключові слова:** цифровізація публічного сектору США, відкритий уряд, е-урядування, стратегія штучного інтелекту

## The "coming day" of digital government in the United States: a strategy for artificial intelligence

The US Department of Defense Artificial Intelligence Strategy (2018) as a pilot project of promising e-modernization of the public sector of this country is analyzed, its place among other initiatives on digitalization of public administration of the current US Presidential Administration is determined, its specific public-administrative logic is clarified. the specifics of this project through the prism of the tasks of modernization of public governance in transforming societies.

**Keywords:** digitalization of the US public sector; open government, e-government, artificial intelligence strategy

Ініціативи Президентської адміністрації Д. Трампа стосовно подальшої цифровізації публічного сектору США концептуально не виходять за межі теоретико-ідеологічної основи моделі «Відкритого уряду», запропонованого та великою мірою втіленого адміністрацією Президента Б. Обами. Зокрема, пропонується Стратегія Федеральних Даних (Federal Data Strategy) по суті є подальшою конкретизацією ідей «Відкритого уряду», що будується на тих самих принципах: прозорість, відповідальність, співробітництво. Утім, в активі «Порядку денного» Президента Д. Трампа (2018 р.) як стратегічного політичного документа є й оригінальні здобутки, зокрема факт розкриття основних проблем сучасного публічного управління та публічної служби в США крізь призму оцінювання динаміки інформаційного обміну та описування перешкод зворотного зв'язку між державою та громадськістю, що є абсолютно виправданим в інформаційному суспільстві.

Слід відзначити й дійсно інноваційні ініціативи чинної адміністрації. Так, у 2019 р. міністерством оборони США було оприлюднено

«Стратегію штучного інтелекту». Розуміючи штучний інтелект (ШІ) на його сучасному рівні розвитку як здатність обчислювальної техніки (машин) виконувати функції, що звичайно потребують людських розумових здібностей, зокрема розпізнавати образи, вчитися на власному досвіді, робити висновки та прогнози, нарешті, ухвалювати рішення та діяти на їх основі (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 5). Упровадження ШІ в діяльність Міністерства оборони (та, додамо, ґрунтуючись на досвіді дослідження еволюції е-урядування в США, й інших державних агенцій у перспективі) – це швидкий, ітеративний та відповідальний процес для того, щоб покращити якість ухвалення рішень військовими та здійснення ними операцій на ключових напрямках (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 7). Одними з основних напрямів використання технологій ШІ визнається передбачувальне обслуговування та логі-

стика (predictive maintenance and supply) (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 7), використання систем розпізнавання образів для покращення загальної ситуаційної обізнаності та виявлення неочевидних для людини-оператора загроз в усіх сферах застосування (від віртуального простору до реального поля бою) та підтримка ухвалення рішень у військовій сфері у формі обчислювання тактик та стратегій в унікальних бойових ситуаціях (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 7).

Вже на цих етапах розгортання змісту аналізованого документа простежуються прямий зв'язок зі змістом «Порядку денного Президента в галузі управління» (The President's management agenda, 2018), а саме із загальнодержавною ініціативою стосовно збереження та нарощування кадрового резерву фахівців у сфері ІТ та проголошеною Президентом Д. Трампом метою підвищення якості ухвалення рішень державними агентствами. Це ілюструє системність та масштабність ініціатив Президентської адміністрації, що реалізуються не тільки в суто виконавчих агентствах, але й на рівні Міністерства Оборони, де власне стратегія штучного інтелекту, як уявляється, стане локомотивом для всієї системи органів публічного управління. Пріоритетизація оборонної проблематики узгоджується відповідно до зменшення військової присутності США у світі і насамперед на Близькому Сході, яке розпочалося ще за каденції Президента Б. Обама, зростання рівня міжнародної нестабільності та загрози обороноздатності держави, що пов'язується з активізацією нових регіональних держав-лідерів. Невипадково факти значних інвестицій Росії та Китаю в ІТ-технології в оборонній сфері, які до того ж, за думкою Міністерства Оборони США, у певній частині є такими, що викликають питання стосовно їх відповідності нормам міжнародного права та практики забезпечення прав людини, згадуються вже у преамбульній частині Стратегії та інтерпретуються як загроза технологічному лідерству Сполучених Штатів

(Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 5).

Конкретною інституційною ініціативою у цьому напрямку стало утворення Об'єднаного центру штучного інтелекту (Joint Artificial Intelligence Center, JAIC) – центру координації всього спектру заходів, передбачених Стратегією штучного інтелекту Міністерства Оборони США (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 9–10), який об'єднує «критичну масу експертних компетентностей» для того, щоб допомогти Міністерству Оборони використати якісно нові можливості, які надає ШІ. Центр, з адміністративної точки зору, має координувати упровадження ІТ-технологій штучного інтелекту в усі сфери військової діяльності.

Одночасно з уже наявним у джерелах досить тривіальним політичним трактуванням означених ініціатив неможливо не побачити суто публічно-адміністративний зміст пропонованої Пентагоном Стратегії, який до того ж заслуговує на уважніший розгляд. З точки зору публічного врядування вона пропонує завершену модель ІТ-модернізації міністерства Оборони внаслідок структурних, інституціональних, інструментальних та концептуальних новацій. План-схема розбудови такої моделі виглядає так:

– розгорнуте цілепокладання в преамбулі та телеологічній частині Стратегії, логічно і несуперечливо пов'язане із загальнодержавними інтересами: «ШІ буде корисним як для міністерства, так і для держави» (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 6) та «Порядком денним в галузі управління» Президента Д. Трампа;

– формування інструментарію, необхідного для досягнення означених цілей за допомогою активної нормотворчої, інституціональної та кадрової активності. Утворення Об'єднаного центру штучного інтелекту для координації всіх тематичних ініціатив як адміністративного стрижня, що підтримує та скеровує розбудовувану систему «цілі-засоби»;

– забезпечення належного фінансування за допомогою окреслення широкого кола фондів, причому як традиційних для цієї сфери на кшталт тих, якими керує Управління перспективних дослідницьких проєктів Міністерства Оборони США (Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA) (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 16), так і нових джерел та механізмів;

– установлення режиму активної взаємодії із зацікавленими контрагентами, зокрема іншими державними агенціями та неурядовими організаціями (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 6), як частковий прояв відкритої моделі публічної служби та конвергентної форми публічного управління (відтак, новостворені структури жодним чином не замикаються на собі й уникають тим самим утворення інформаційних силосів за рахунок активного інформаційного обміну);

– нарешті, модельні перспективи пропонуваної системи техніко-інформаційної модернізації Міністерства Оборони: в разі її успішної практичної апробації слід очікувати поширення кращого досвіду на всі державні агенції США. «Піонерський підхід до ШІ» (Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity, 2019, p. 6), безумовно, буде використаний усією системою публічного управління.

З точки зору українського дослідника, що добре розуміє виклики, які стоять на порядку денному у процесах реформування вітчизняної системи публічного управління загалом і завдання цифровізації публічної служби та її сервісів, зокрема, особливу цікавість мають викликати наступні спостереження та висновки. По-перше, навіть усталена і відносно стабільна демократія з глибоко вкоріненими традиціями відкритої емпіричної публічної служби не стоїть осторонь структурним та інституціональним новаціям, повертаючись у разі потреби до активного державотворення у вигляді формування нових органів публіч-

ного адміністрування та джерел фінансування проголошених ініціатив, зокрема за рахунок гнучкої системи нових спеціалізованих фондів. По-друге, нова ініціатива розгортається відповідно до неодноразово апробованих управлінських моделей, реалізацію яких можна спостерігати, досліджуючи розгортання е-урядування як сучасної форми публічного управління у США в інформаційну епоху. По-третє, новостворені органи обов'язково вбудовуються в систему налагодженої міжагенційної та позаурядової взаємодії, як інформаційної, так і фінансової, що дозволяє уникнути їх ізолювання та залучити інститути громадянського суспільства до активної участі в предметній діяльності агенцій. Це відбувається навіть у структурах Міністерства Оборони США з відомими обмеженнями режиму вільного обігу інформації (та втаємниченням значної її частини), властивими цьому відомству. По-четверте, амбітність реальних державних проєктів США в ІТ-сфері важко переоцінити: окремий інструментарій штучного інтелекту, нехай й у спрощеній інтерпретації, зав'язаний на тесті Тюрінга, вже використовується одним із провідних міністерств з перспективами відповідного оновлення е-урядування в загальнодержавних масштабах, зокрема стосовно задач розпізнавання образів, подальшого вдосконалення систем захисту від кібератак за рахунок евристичного аналізу та покращення логістики. Цей досвід, як мінімум, має бути вивчений під час цифрової модернізації вітчизняного публічного управління та розбудови системи е-сервісів, тим більше, що сучасна інформаційно-технологічна глобалізація дозволяє «перестрибнути» через кілька послідовних технологічних ітерацій для того, щоб втілити одну з найсучасніших технологій. По-п'яте, придбання відповідних технологій здійснюється на основі механізму тендерів, який добре себе зарекомендував на рівні всієї системи державних агенцій. Наявність серед учасників конкуруючих флагманів ІТ-індустрії (Amazon, IBM, Microsoft, Oracle тощо), що змагаються за контракти, які обраховуються мільярдними сумами, неминуче призводить

до критики методики обрання переможців тендерних змагань (з боку переможених) та публічних обговорень якості державної політики ІТ-закупівель.

Таким чином, цифровізація органів публічного управління у США, паралельно з більш традиційними процесами е-модернізації публічного сектору і відомою мірою незалежно від них, результує також у цікаві та інноваційні галузеві проекти, котрі внаслідок своєї специфічності, дійсно стратегічних горизонтів, відсутності безпосереднього зв'язку із загальною практикою адміністрування та суто технічної нетривіальності зазвичай не потрапляють

до поля зору дослідників, що репрезентують науку публічного управління. Утім, упевнені, що такі ініціативи заслуговують на увагу, оскільки вони, як мінімум, поглиблюють сучасне уявлення як про багатоаспектність електронного врядування в сучасних державах, що є лідерами у сфері інформаційно-технологічного розвитку, так і про останні актуальні тенденції, про «післязавтрашній день» ІТ-технологій публічного сектору, що буде корисним для трансформованих суспільств, котрі прагнуть модернізуватися, орієнтуючись на день сьогоднішній у розвитку е-урядування провідних держав світу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

The White House. (2018). *The President's management agenda*. Washington, DC: Author. Retrieved from <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/03/The-President%E2%80%99s-Management-Agenda.pdf>

U.S. Department of Defense. (2019). *Summary of the 2018 department of defense artificial intelligence strategy. Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity*. Washington, DC: Author. Retrieved from [https://media.defense.gov/2019/Feb/12/2002088963/-1/-1/1/SUMMARY-OF-DOD-AI-STRATEGY.PDF?fbclid=IwAR0iPoHeBD-hjWG6spK\\_6C9nJjADlqguh9ZwV\\_gHYRpUrq7M0Zj7dsbvTEA](https://media.defense.gov/2019/Feb/12/2002088963/-1/-1/1/SUMMARY-OF-DOD-AI-STRATEGY.PDF?fbclid=IwAR0iPoHeBD-hjWG6spK_6C9nJjADlqguh9ZwV_gHYRpUrq7M0Zj7dsbvTEA)

Цитування: Онуфрієнко, О. (2020). «День прийдешній» цифровізації публічного врядування у США: стратегія штучного інтелекту. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 105–108. doi: 10.15421/152052

Citation: Onufrienko, O. (2020). «Den pryideshnii» tsyfrovizatsii publichnoho vriaduvannia u SShA: stratehiia shtuchnoho intelektu [The "coming day" of digital government in the United States: a strategy for artificial intelligence]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 105–108. doi: 10.15421/152052

Олег Панченко, Ірина Сердюк

ДЗ «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»

## Інформаційна державна політика на шляху Цифровізації

Епоху турбулентного розвитку інформаційних технологій і постійного інформаційно-психологічного впливу на особистість, суспільство і державу інформаційне законодавство повинно бути спрямовано на закріплення державної інформаційної політики, що передбачає забезпечення гарантованого рівня національної безпеки в інформаційній сфері, нормального розвитку інформаційних технологій і засобів захисту інформації, впровадження цифрових технологій в усі сфери суспільного життя, запобігання розробки інформаційно-деструктивних технологій впливу на суспільство, захист авторських і суміжних прав тощо.

**Ключові слова:** інформатизація, цифровізація, інформаційна безпека, державна інформаційна політика

## Information state policy on the path of Digitization

In the era of turbulent development of information technology and constant information and psychological impact on the individual, society and the state, information legislation should be aimed at consolidating state information policy, ensuring a guaranteed level of national security in the information sphere, normal development of information technology and information protection, implementation digital technologies in all spheres of public life, prevention of development of information-destructive technologies of influence on society, protection of copyrights and related rights, etc.

**Keywords:** informatization, digitalization, information security, state information policy

Інформація є однією з основних потреб особистості, без якої неможливе формування та існування її індивідуальної свідомості. Сучасна людина живе в епоху турбулентного розвитку інформаційних технологій і постійного інформаційно-психологічного впливу на особистість, суспільство і державу, що характеризується нестабільністю як світової системи взагалі, так і суспільно-політичної ситуації в окремо взятій країні.

Одним з основних механізмів інформаційного суспільства є інформатизація, що являє собою науково-технічний, організаційний та соціально-економічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів державної влади, організацій, громадських об'єднань на основі формування й використання інформаційних ресурсів із застосуванням сучасних інформаційних технологій (Гурковський, 2010).

На нинішньому етапі розвитку суспільства є можливість оцінити переваги інноваційних технологій та констатувати, що й надалі без активного застосування новітніх досягнень інформатики, радіоелектроніки, зв'язку, обчис-

лювальної й телекомунікаційної техніки ефективно керувати державою буде неможливо. Тому розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя, зокрема у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є одним із пріоритетних напрямів державної політики (Артеменко, 2018; Лопушинський, 2018).

Одним з найбільш складних, комплексних та малодосліджених феноменів наразі є «цифровізація» сучасного суспільства, або активне впровадження цифрових технологій в усі суспільні сфери життя. Завдяки цифровізації можливо без проблем обробляти будь-яку інформацію, що суттєво допомагає прискорити роботу людини. Поєднуючи різну інформацію можна отримувати зручні сервіси. При системному державному підході «цифрові» технології стимулюватимуть розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних чинників розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України.

Державна інформаційна політика є складовою державної політики в сукупності політичних, економічних, соціальних, військових, наукових, науково-технічних, інформаційних, правових та організаційних завдань і заходів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки (Арістова, 2006; Сніцаренко, 2019). Цифрова трансформація стала основою реформи інформаційної політики.

У Законі України «Про інформацію» зазначено, що «державна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів і способів діяльності держави з одержання, використання, поширення та зберігання інформації» (Про інформацію, 2019). На основі аналізу положень даного нормативно-правового акту, можна відзначити, що він є ключовим нормативно-правовим актом як в області забезпечення інформаційної безпеки, так і в сфері інформаційного права, оскільки його основним призначенням є врегулювання на належному рівні суспільних відносин в інформаційній сфері (в тому числі забезпечення безперешкодної реалізації прав і свобод у сфері інформації, захист інформації та інформаційної інфраструктури держави від загроз, в тому числі від інформаційних війн і т.д.).

Останнім часом в Україні було розроблено біля десятка законопроектів, що тією чи іншою мірою стосуються сфери інформаційних технологій та «цифровізації», а деякі з них вже стали законами України. В Україні від вересня 2019 року почало діяти Міністерство цифрової трансформації, центральний орган виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, впровадження електронних послуг та розвиток цифрової грамотності громадян. Наявність нового Комітету Верховної Ради з питань інформатизації та зв'язку, численних експертних та громадських об'єднань, існуючий світовий досвід «цифровізації», та головне – життєва потреба впровадження в Україні змін, реформ та трансформацій на основі «цифри» – дозволяють говорити про можливість розроблення та формування комплексного нормативно-правового підходу до сфери «цифровізації» – «Цифрового» кодексу України (Арістова, 2006; Сніцаренко, 2019).

Удосконалення цифрових інформаційних технологій відбувається настільки стрімко,

що, з одного боку, відносини між владою та суспільством стають більш відкритими, діалог стає більш доступнішим, з'являються нові механізми співпраці влади з народом, наприклад, у форматі «електронного врядування». Однак, з іншого боку, разом із позитивними рисами з'являються й масштабні соціальні та етичні проблеми – маніпуляції, порушення конфіденційності, інформаційні війни. Тому нагальним є використання інформаційної етики, яка розглядає цінності, політику, концепції у контексті бурхливого розвитку технологій сучасного суспільства.

Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок. Головна мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру (зокрема соціально незахищені верстви населення) могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження чи проживання та не перебували в сегменті «цифрового розриву».

На сьогодні можна визначити низку недоліків, які заважають побудові ефективного інформаційного суспільства в Україні, його інтеграції у світове інформаційне товариство, являє собою істотну перешкоду на шляху забезпечення належного рівня інформаційної безпеки людини, суспільства і держави. До найбільш суттєвих недоліків можна віднести: недостатній розвиток нормативно-правової бази забезпечення належного функціонування інформаційної сфери, забезпечення інформаційної безпеки людини, суспільства і держави; низький рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності населення, повільність впровадження новітніх методів навчання із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; нерівномірність забезпечення можливості доступу населення до комп'ютерних і телекомунікаційних засобів, поглиблення «інформаційної нерівності» між різними верствами населення; низький рівень надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування юри-

дичним та фізичним особам інформаційних послуг з використанням мережі Інтернет, низькі темпи розробки відповідної інформаційної інфраструктури; низька розробленість механізму захисту авторських прав на комп'ютерні програми, відсутність відповідних системних державних рішень; відсутність ефективного захисту інформаційних прав громадян, насамперед щодо доступності інформації, захисту інформації про особу та мінімізації ризику «інформаційної нерівності» та інші

Своєчасне усунення цих недоліків сприятиме побудові та нормальному функціонуванню інформаційного суспільства в Україні, ефективному забезпеченню інформаційної політики та інформаційної безпеки, усуненню переважної кількості загроз інформаційній безпеці, протидії інформаційним війнам тощо. Варто зазначити, що механізми управління інформаційною безпекою суттєво відстають у розвитку від сучасного рівня цифровізації, що сприяє зростанню рівня кіберзлочинності, яка, своєю чергою,

спричиняє важкі, а іноді й незворотні наслідки для держави, підприємства, суспільства, особи (Панченко, 2019).

Інформаційне законодавство повинно бути спрямовано на закріплення державної інформаційної політики, яка передбачає забезпечення гарантованого рівня національної безпеки в інформаційній сфері, нормального розвитку інформаційних технологій і засобів захисту інформації, виключення монополізму в цій галузі, запобігання розробки інформаційно-деструктивних технологій впливу на суспільство, захист авторських і суміжних прав тощо.

Найважливіше завдання для держави на законодавчому рівні – створити механізм, що дозволяє узгоджувати процес розробки законів з прогресом інформаційних технологій. Природно, закони не можуть випереджати життя, але важливо, щоб відставання не було занадто великим, оскільки на практиці крім інших негативних моментів це веде до зниження інформаційної безпеки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Арістова, І. В. (2006). *Діяльність органів внутрішніх справ щодо реалізації державної інформаційної політики*. Харків: Нац. ун-т внутр. справ.

Артеменко, Е. В. (2018). Актуальные вопросы государственной информационной политики по обеспечению информационной безопасности Украины. *Международный научный журнал Интернаука. Серия: Юридические науки*, 2. Відновлено з <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15237401215346.pdf>.

Гурковський, В. І. (2010). Проблеми реалізації державної наукової політики в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 1, 49–56.

Про інформацію. № 2657-ХІІ від 02.10.1992 р. Дата оновлення: 16.07.2019. (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

Лопушинський, І. П. (2018). «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2. Відновлено з [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf)

Панченко, О. А. (2019). Інформаційна складова національної безпеки. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*, 3. Відновлено з <http://77.222.145.174/index.php/governance/article/view/296/297>

Панченко, О. А. (2019). Проблеми правового забезпечення державного управління інформаційною безпекою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. doi: 10.32702/2307-2156-2019.11.3. Відновлено з <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1561>

Сніцаренко, П. М. (2019). Законодавчі аксіоми та їх вплив на теорію і практику забезпечення інформаційної безпеки України. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції: *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави*. (Київ, 4 квітня 2019 року). Відновлено з [http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf\\_04\\_04\\_2019.pdf](http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf_04_04_2019.pdf)

Цитування: Панченко, О., & Сердюк, І. (2020), Інформаційна державна політика на шляху Цифровізації. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 109–111. doi: 10.15421/152053

Citation: Panchenko, O., & Serdiuk, I. (2020). Informatsiina derzhavna polityka na shliakhu Tsyfrovizatsii [Information state policy on the path of Digitization]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 109–111. doi: 10.15421/152053

DOI: 10.15421/152054

УДК: [35.07+351+342.07]:004

**Наталія Піскоха***Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*

## Електронні громади у системі електронного урядування

Суттєвий вплив на процес створення електронних громад надає цифрова трансформація, що поглиблюється, суспільства і викликані нею зміни в організації влади. Одним із трендів на даний час є активне впровадження в роботу органів місцевого самоврядування елементів системи електронного урядування. Більш активно це відбувається в містах, але останнім часом набуло поширення і в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Метою дослідження є систематизація проблемних питань, які виникають під час створення і функціонування електронних громад. Використані матеріали дослідження «Електронної готовності ОТГ Дніпропетровської області» в межах підготовки програми «Електронна Дніпропетровщина на 2020–2023 роки».

**Ключові слова:** цифрова трансформація, об'єднані територіальні громади, цифровий розрив, цифрові стандарти

## Electronic communities in e-government system

The deepening digital transformation of society and the resulting changes in the organization of power have a significant impact on the process of creating electronic communities. One of the current trends is the active introduction of elements of the e-government system in the work of local governments. This is more active in cities, but has recently become more widespread in united territorial communities (UTGs). The purpose of the study is to systematize the problematic issues that arise during the creation and operation of electronic communities. The materials of the research "Electronic readiness of OTG of Dnipropetrovsk region" in the framework of preparation of the program "Electronic Dnipropetrovsk region for 2020-2023" are used.

**Keywords:** digital transformation, united territorial communities, digital divide, digital standards

**Р**обота по створенню електронних громад ведеться у багатьох країнах світу і останнім часом почала розвиватися і в Україні. Основні параметри цього процесу визначає цифрова трансформація суспільства і викликані нею зміни в організації влади. Одним із трендів на даний час є активне впровадження в роботу органів місцевого самоврядування елементів системи електронного урядування. Більш активно це відбувається в містах, але останнім часом набула поширення і в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ).

Метою дослідження є систематизація проблемних питань, які виникають під час створення і функціонування електронних громад.

Поняття електронна громада використовується в якості узагальненого визначення організації управління органами місцевого самоврядування на основі процесів і механізмів електронного урядування. Це поняття все більш активно використовується в науковій

літературі і заслуговує більш широкого використання, але, безсумнівно, вимагає і більш детального і глибокого опрацювання.

На наш погляд, можна виокремити наступні загальні проблеми становлення і розвитку електронних громад.

Переваги електронного урядування у громадах можливо реалізувати, забезпечивши доступність цифрових технологій і максимальне залучення до них більшості населення. Тобто недостатній інтерес муніципальних властей до створення електронної громади обумовлений низьким рівнем швидкісного широкопозвогального доступу до Інтернету у малих містах та сільських поселеннях. Можливим варіантом вирішення цієї проблеми є розширення можливостей мобільного доступу 3G/4G до глобальної мережі (Квітка, & Мазур, 2019).

З цього питання уявляються слушними висновки дослідників оцінювання електронної готовності адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської

області у 2019 році. «Хоча дані щодо розвитку мобільної стільникової телефонії та стаціонарного і мобільного широкосмугового зв'язку свідчать про те, що досягається загальний прогрес, цифровий розрив між територіями в цьому напрямку залишається проблемою, і перш за все, у можливостях доступу до Інтернету та його використання. Органи публічного управління, розробляючи та реалізуючи плани «цифрового облаштування» районів не можуть і не повинні замінити собою приватних операторів що надають мережеві послуги. Їх роль координація зусиль різних учасників цифровізації суспільного життя для досягнення синергічного ефекту їх дій, раціональне використання об'єктів місцевої власності, що надаються різним приватним операторам для розвитку необхідної інфраструктури, сприяння розвитку приватної ініціативи. Територіальні громади могли б прокласти свої телекомунікаційні мережі. В районах із слабким економічним потенціалом, куди не йдуть приватні оператори, це надало б можливість доступу до Інтернету і, по-друге, дозволило б створити конкуренцію на ринку доступу до Інтернету там, де присутній тільки один оператор. Місцева влада не надавала б послуг кінцевим споживачам, а здавала б в оренду комунікаційні мережі багатьом конкуруючим операторам» (Квітка, Титаренко, & Мазур, 2019 с. 24).

Рішення проблеми цифрової нерівності може бути забезпечено за допомогою комплексу заходів, а саме:

- створення інфраструктури широкосмугового інтернет-доступу на всій території країни;
- підвищення доступності для населення і організацій сучасних послуг у сфері цифрових і телекомунікаційних технологій;
- формування єдиного інформаційного простору;
- створення системи громадських центрів доступу населення до державних інформаційних ресурсів.

До загальних проблем створення та функціонування електронних громад належить недостатнє фінансування, а також неефективне використання коштів, що виділяються для проектів цифрової

трансформації. Часто виділені кошти витрачаються в першу чергу на створення або модернізацію морально і технічно застарілої інформаційної інфраструктури. Як правило, такі витрати спрямовані на вирішення локальних тимчасових завдань і при цьому не враховується проблема майбутньої апаратної і програмної інтеграції створених ресурсів в єдину муніципальну інформаційну систему і підключення її до регіональної, загальнодержавної та, у перспективі, глобальної мережевої комунікації. Рішенням даної проблеми може стати стандартизація систем електронної громади у сфері сумісності форматів і протоколів цифрового обміну.

Крім цього, не слід забувати, що електронне урядування – це вже пройдений етап в інноваційному розвитку громад на Заході. Там вже здійснюється цифрова трансформація всього суспільства і відповідно перехід до цифрового управління як в державі, так і в місцевому самоврядуванні. Наявне відставання України в цій сфері спонукає прискорювати процес впровадження електронного урядування та при цьому орієнтуватися вже зараз на використання цифрових технологій і програм.

Багато великих міст України вже мають свої концепції і програми цифрового розвитку. Говорити про те, що вони реалізуються повною мірою поки не доводиться. Швидше йдеться про правильний напрямок у міському розвитку, який може бути реалізований у майбутньому.

На державному рівні, ми бачимо актуальним завдання інвентаризації виконаних проектів і наявних систем силами експертного співтовариства, а також створення банку «модельних» інформаційних систем. У результаті можна отримати лінійку цифрових продуктів, кожен з яких вирішує деяку специфічну проблему електронної громади, а ІТ-фахівці органів місцевого самоврядування могли б збирати необхідну конфігурацію, відповідну масштабу і потребам громади.

Сьогодні найбільш поширеною інновацією для електронної громади є «безпаперові» технології, що передбачають створення електронних систем обігу документів і обміну супутньою інформацією,

а також взаємодія «паперової» і «безпаперової» систем між собою для поетапного звільнення від внутрішніх «паперових технологій». Для реалізації переходу громади на «безпаперові технології» документообігу необхідно по-перше, навчити всіх співробітників органу місцевого самоврядування роботі з сучасними цифровими системами і програмними продуктами; по-друге, забезпечити надійний інформаційний захист і юридичну значимість електронного документа. Компетентний цифровий підпис набуває в даному контексті особливої важливості, тому що забезпечує достовірність інформації та її творця.

У деяких областях України цифрові технології активно впроваджуються в ОТГ завдяки допомозі регіональних органів влади (Kvitka, Borodin, Yemelyanov, & Ivashova, 2020). Незважаючи на позитивний ефект реалізації таких програм, практика їх реалізації показує ще одну проблему розвитку електронних громад, яка полягає в тому, що громади не є повноправними власниками інформаційних територіальних ресурсів, а тільки учасниками тих чи інших регламентів погоджень, де основну дозвільну функцію виконують територіальні органи держави. Певною мірою це порушує самостійність органів місцевого самоврядування. Ймовірно, доцільно на законодавчому рівні санкціонувати міжвідомчий цифровий інформаційний обмін, в якому рівноправними учасниками будуть і органи місцевого самоврядування.

До проблем функціонування електронних громад необхідно віднести і такі, як: використання недокументованих форматів даних, протоколів обміну, інших закритих інформаційних технологій, відсутність єдиних класифікаторів, довідників і схем даних. Це істотно обмежує можливість застосування автоматизованих засобів пошуку та аналітичної обробки інформації, що міститься в різних системах, і ускладнюють доступ громадян та організацій до державних і муніципальних інформаційних ресурсів. Це також знижує оперативність підготовки управлінських рішень,

сумісність інформаційних систем, що негативно позначається на якості адміністративних послуг.

Крім цього, використання в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування закритих технологій, відсутність єдиних стандартів використання відкритих інформаційних систем веде до зростання технологічної залежності публічної влади від постачальників засобів інформаційних та комунікаційних технологій, знижує ефективність створення і розвитку цифрових систем, порушує права громадян і організацій на рівний доступ до публічної інформації.

На даний час очевидна необхідність поглиблення аналізу заходів щодо формування електронного управління на муніципальному рівні. Офіційна статистична інформація поки не має даних, які б характеризували рівень застосування цифрових технологій муніципалітетами. Показником оцінки інформаційної відкритості органів місцевого самоврядування часто є факт наявності (відсутності) інтернет-сайту (інтернет-сторінки) органу місцевого самоврядування.

Разом з тим необхідно відзначити, що факт наявності інтернет-сайту не завжди говорить про інформаційну відкритість органів місцевого самоврядування. Аналіз офіційних інтернет-сайтів ОТГ Дніпропетровської області показує, що не всі муніципальні інтернет-ресурси відповідають вимогам українського законодавства (Інтегральна оцінка сайтів, 2019).

На наш погляд, потрібен єдиний кількісний індикатор у галузі реалізації концепції електронної громади, наприклад, частка адміністративних і муніципальних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування та муніципальними установами в електронному вигляді онлайн.

Це передбачає подальше дослідження технологічних, правових, організаційних та фінансових умов вирішення зазначених проблем, що перешкоджають більш інтенсивному впровадженню цифрових технологій в діяльність електронних громад.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Інтегральна оцінка сайтів ОТГ і міських рад Дніпропетровської області. (2019). Retrieved from <https://gri2020-22.dp.gov.ua/storage/app/sites/70/dridu/ocinka%20sites.pdf>

Квітка, С., & Мазур, О. (2019). Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(9–10), 5–18. doi: 10.15421/151944).

Квітка, С., Титаренко, О., & Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 7(11), 15–25. doi: 10.15421/151952

Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V., & Ivashova, L. (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*, 7 (SI), 112–125. Retrieved from <http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20num%20especialleabriljunio2020revinclusi.pdf>

Цитування: Піскоха, Н. (2020). Електронні громади у системі електронного урядування. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 112–115. doi:10.15421/152054

Citation: Piskokha, N. (2020). Elektronni hromady u systemi elektronnoho uriaduvannia [Electronic communities in e-government system]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 112–115. doi:10.15421/152054

DOI: 10.15421/152055

УДК: [35.07+351+342.07]:004

*Леся Рожак**Національна академія державного управління при Президентові України*

## Система публічних закупівель як ефективний інструмент електронного урядування для подолання корупції в Україні в контексті впровадження електронної демократії

У роботі викладено результати дослідження щодо впровадження системи публічних закупівель як ефективного інструменту електронного урядування, спрямованого на запобігання корупційним правопорушенням. Визначено ключові характеристики та особливості функціонування електронної системи закупівель ProZorro, а також її вплив на рівень розвитку е-урядування в Україні. Водночас надаються рекомендації щодо першочергових заходів із підвищення об'єктивності та прозорості процесів проведення публічних закупівель та розвитку електронної демократії в Україні.

**Ключові слова:** електронне урядування, електронна система закупівель ProZorro, електронна демократія, публічні закупівлі, корупція

## Public procurement system as an effective tool e-government to combat corruption in Ukraine in the context of e-democracy

The paper presents the results of a study on the implementation of the public procurement system as an effective tool of e-government aimed at preventing corruption offenses. The key characteristics and features of the ProZorro electronic procurement system, as well as its impact on the level of e-government development in Ukraine are identified. At the same time, recommendations are given on priority measures to increase the objectivity and transparency of public procurement processes and the development of e-democracy in Ukraine.

**Keywords:** e-government, ProZorro e-procurement system, e-democracy, public procurement, corruption

Конституція України закріплює набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору як одну із стратегічних цілей нашої держави. Курс на невідворотність євроінтеграційного процесу передбачає серйозні виклики пов'язані перш за все з адаптацією вітчизняного законодавства до європейських стандартів, зокрема, у сфері реалізації державної інформаційної політики. Так, у межах реалізації Угоди про асоціацію Україна має забезпечити комплексний розвиток електронного урядування відповідно до європейських вимог.

Електронне урядування, зокрема, впровадження електронних послуг – одна з вагомих складових реформи державного управління. Головна мета переведення адміністративних послуг в електронний формат – це формування ефективного апарату державного управління. Сутність електрон-

ного урядування полягає в інноваційному здійсненні державного управління з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Слід зазначити, що формулою електронного урядування є поєднання електронного уряду з електронною демократією (Електронна демократія, 2008, с. 87).

Україна, незважаючи на складну політичну та економічну ситуацію, поступово рухається в напрямку розвитку інформаційного суспільства та у напрямку е-урядування, однак темпи їх впровадження у життєдіяльність суспільства є повільними, оскільки попит на електронні адміністративні послуги випереджає їх пропозицію. Згідно з дослідженням ООН United Nations E-government Survey 2018 щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index (EGDI)) Україна посіла 82 місце серед 193 країн, що свідчить про наявність позитивної динаміки (Барегамян, & Карпі, 2019, с. 5).

Покращенню позиції України на міжнародній шкалі розвитку електронного урядування сприяло впровадження такої складової розвитку е-урядування в Україні як електронна система публічних закупівель, що забезпечує їх прозорість, неупередженість, оперативність та високу ефективність. Прозора система публічних закупівель здатна забезпечити безперебійну взаємодію між усіма представниками економічної системи на макроекономічному рівні, а також сприяє економічним зрушенням (Трофименко, 2018, с. 24).

Законодавство з 2015 року вивело електронну демократію та електронне урядування на новий рівень. Так, Закон України, що координує публічні закупівлі, зобов'язує проводити закупівельні процедури через електронну систему закупівель ProZorro. Основна ціль електронної системи публічних закупівель ProZorro — це запобігання корупції шляхом збільшення прозорості ринку та створення конкурентного середовища для отримання найкращої пропозиції (Одарченко, Лісніченко, & Василюк, 2018, с. 23).

Електронна система публічних закупівель дозволяє учасникам процедури в інтерактивному режимі реального часу за допомогою інтерфейсу електронного майданчика протягом 3 етапів брати участь у торгах, змагаючись за перемогу в тендері. Електронні публічні закупівлі мають здійснюватися за такими принципами, як добросовісна конкуренція серед учасників; максимальна економія та ефективність; відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель; недискримінація учасників; об'єктивна та неупереджена оцінка пропозицій конкурсних торгів; запобігання корупційним діям (Фалко, 2014, с. 49).

Система електронних закупівель є ефективним засобом виявлення та протидії корупції завдяки численним інструментам моніторингу та аналізу публічних закупівель. Окрім того, система є унікальною і за своєю будовою, адже функціонує за співпраці 3 сторін – держави, бізнесу та громадськості. Відповідно до покладених на неї функцій, держава повинна сприяти прозорому та підзвітному закупівельному процесу, а також

забезпечувати належне правове регулювання цієї сфери (Куц, 2017, с. 4).

Світова практика застосування відкритих електронних торгів свідчить, що використання конкурентних механізмів при здійсненні закупівель суттєво економить кошти від запланованих на закупівлю, дозволяє зробити процедуру витрат бюджетних коштів транспарентною і відкритою, тим самим підвищуючи рівень довіри підприємництва та громадського суспільства до публічного сектору (Семенченко, & Дрешпак, 2017, с. 57).

На цій основі держава намагається сформувати свою сталу політику в цій сфері та реалізувати мету відновлення довіри суспільства до демократичних інституцій та їх ефективності. Як справедливо зазначається, демократія є ефективною, тільки якщо народ довіряє тим, хто урядує, а ця довіра невідворотно втрачається, коли діяльність високопосадовців викликає підозру у корупції (Хавронюк, 2018, с. 2).

Проте, незважаючи на впровадження електронної системи публічних закупівель, виконання положень законів та зобов'язань уряду досі залишається значним викликом. Впровадження системи електронних закупівель в Україні повинне відбуватися одночасно з реалізацією комплексної програми інституційного розвитку (Нижній, 2017, с. 111). Окрім того, важливою в цьому контексті є систематизація нормативно-правової бази в сфері е-урядування, що дасть змогу усунути відставання державного регулювання цих суспільних відносин від потреб суспільства, а також дозволить наблизитись до якісної гармонізації національної правової системи із загальноновизнаними міжнародними нормами та принципами щодо інформатизації та е-урядування (Клімушин, 2017, с. 78).

Підсумовуючи, варто відзначити, що запровадження системи електронних публічних закупівель як частини електронного урядування в Україні не лише полегшило життя громадянам у використанні власного часу, але й зменшило рівень корупції завдяки відкритості, об'єктивності та прозорості процесів й ліквідації бюрократизації. Вищеперелічені позитивні зрушення, у свою

чергу, слугують підґрунтям для розвитку та ухвалення управлінських рішень за допомогою електронної демократії, що сприяє залученню громадян до процесу вироблення маційних комунікаційних технологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Барегамян, С. Х., & Карпі, Ю. В. (2019). Електронне врядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 1. Відновлено з <http://www.dy.nauka.com.ua>.
- Клімушин, П. С. (2017). *Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві*. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр».
- Куц, А. Р. (2017). *Шифр «Прозорі закупівлі»: Переведення закупівель в електронний формат як ефективний інструмент боротьби з корупцією*. НТУ «КПІ ім. І. Сікорського».
- Лісніченко, О. О., & Василець, К. К. (2018). *Публічні закупівлі: опорний конспект лекцій*. Харків: Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. Відновлено з <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/3738>.
- Нижній, Т. В. (2017). Публічні закупівлі в системі електронного урядування. *Інвестиції: практика та досвід*, 10. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2017\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_10_24).
- Семенченко А. І., & Дрешпак, В. М. (2017). *Електронне врядування та електронна демократія*. Київ: ФОП Москаленко.
- Трофименко, О. Г. (2018). Електронні закупівлі у контексті боротьби із корупцією в органах публічної влади в Україні в умовах євроінтеграції. *Актуальні проблеми запобігання корупції в реалізації положень Закону України «Про запобігання корупції», матеріали регіонального науково-практичного круглого столу*. Запоріжжя: ЗНУ.
- Фалко, Ю. В. (2014). Організація державних закупівель: досвід та практика України. *Університетські, наукові записки*, 1. Київ.
- Хавронюк, М. І. (2018). *Науково-практичний коментар до Закону України «Про запобігання корупції»*.
- Шифр: «Трембіта надії». (2008). *Електронна демократія: сутність та основні етапи*. Київ.

Цитування: Рожак, Л. (2020). Система публічних закупівель як ефективний інструмент електронного урядування для подолання корупції в Україні в контексті впровадження електронної демократії. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 116–118. doi:10.15421/152055

Citation: Rozhak, L. (2020). Systema publichnykh zakupivel yak efektyvnyi instrument elektronnoho uriaduvannia dlia podolannia koruptsii v Ukraini v konteksti vprovadzhennia elektronnoi demokratii [Public procurement system as an effective e-government tool for overcoming corruption in Ukraine in the context of e-democracy]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 116–118. doi:10.15421/152055

Тетяна Серьогіна

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

## Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління

У дослідженні розкрито невід'ємність тенденцій цифровізації суспільства від сучасної системи надання публічних послуг, що є одним із провідних елементів електронного уряду. Особливу увагу приділено перевагам, що надає його залучення, а також проблемним питанням, що виникають на вітчизняному ґрунті в умовах запровадження новітніх технологій. Запропоновано розглядати концепцію «Держава в смартфоні» крізь призму етапів становлення електронного уряду. Наголошено на необхідності врахування досвіду зарубіжних країн у розбудові системи надання публічних послуг у сучасних умовах.

**Ключові слова:** система публічних послуг, електронний уряд, цифровізація, адміністративна процедура, інформація

## Development of the public services system in the context of digitalization of public administration

The study reveals the inseparability of the trends of digitalization of society from the modern system of public services, which is one of the leading elements of e-government. Particular attention is paid to the advantages of its involvement, as well as problematic issues that arise on domestic soil in the introduction of new technologies. It is proposed to consider the concept of "State in a smartphone" through the prism of the stages of formation of e-government. Emphasis is placed on the need to take into account the experience of foreign countries in developing a system of public services in modern conditions.

**Keywords:** система публічних послуг, електронний уряд, цифровізація, адміністративна процедура, інформація

У процесах цифрової революції трансформація системи надання публічних послуг посідає особливе місце. Переваги залучення в систему новітніх технологій є очевидними, адже «електронна демократія не тільки висуває суспільству цілковито особливі вимоги, але й дає виняткові можливості, зокрема й вельми зручні для громадян, коли мова йде про надання громадянину публічних послуг» (Барциц, 2013).

Однією з беззаперечних переваг виступає зменшення кількості (як у абсолютному так і у відносному вимірах) адміністративних процедур, про що зазначають сучасні дослідники: «електронний уряд зменшує адміністративне навантаження. Він виключає дублювання однієї й тієї ж інформації, що надходить від окремих осіб та фірм і обмежує кількість процедур, пов'язаних із її відбором» (Применение електронного правительства для формирования устойчивого и гибкого общества, 2018). Ще одним ар-

гументом на користь залучення технологій виступає економія ресурсів, адже, як встановлено, цифрова операція обходиться органу публічної влади в 50 разів дешевше, ніж шляхом взаємодії при особистій зустрічі. Відтак, «функціонування електронного уряду містить великий потенціал для країн, не тільки в сенсі покращення організаційних і робочих процесів для підвищення ефективності надання державних послуг, але також і в питаннях залучення людей у ці процеси й забезпечення відповідальності» (Применение електронного правительства для формирования устойчивого и гибкого общества, 2018).

Проте в Україні, попри значні напрацювання в сфері електронного урядування, існує ціла низка перешкод для розвитку системи публічних послуг на сучасних засадах. Так, у сфері надання адміністративних послуг, згідно з даними, «лише в 11 % ЦНАПах особа може здійснити попередній електронний запис, у 18 % існує електронна

черга, у всіх інших випадках для отримання адміністративної послуги особа повинна витратити значну кількість часу на знаходження у черзі» (Козаченко, 2018). Ще одним показником виступає доступ до Wi-Fi «у 2 % ЦНАПах є вільний доступ до Wi-Fi, а це приблизно лише у 15 відділеннях по всій території України» (Козаченко, 2018).

Відтак, становлення електронного уряду в країні виступає найголовнішою передумовою становлення ефективної системи надання публічних послуг. Сучасні науковці виокремлюють п'ять основних етапів становлення електронного уряду:

1. «навчальний етап присутності держави в Мережі (emerging web presence), що характеризується наявністю офіційних урядових сайтів, які містять базову інформацію, що надається користувачам державою в односторонньому порядку;

2. посилення присутності держави в Мережі (enhanced web presence): інформація, яка надається стає більш динамічною, при цьому користувачі отримують більше можливостей для доступу до інформації, заповненню форм, зв'язку з державними органами;

3. на етапі інтерактивної присутності держави в Мережі (interactive web presence) здійснюється двосторонній обмін інформацією між користувачами й урядовими органами, з'являється більше можливостей по заповненню форм, деякі онлайн-сервіси, можливості відправки заяв онлайн;

4. присутність держави в Мережі на рівні транзакцій (transactional web presence): користувачі мають доступ до даних на основі своїх потреб, можуть відстежувати статус розгляду своєї заяви онлайн, існують різні транзакції, що здійснюються онлайн (сплата податків, сплата реєстраційного збору й митних зборів);

5. повністю інтегрована присутність держави в Мережі (seamless web presence) характеризується завершеною повною інтеграцією всіх державних інтернет-ресурсів в межах єдиного порталу» (Государственные услуги онлайн: от предоставления информации к электронному правительству).

Похідним від електронного уряду виступає проголошена концепція «Держава в 120

смартфоні». Особливі очікування в модернізації системи надання публічних послуг при цьому покладаються на можливості мобільного зв'язку, що викладено в концепції «Держава в смартфоні». Це пов'язано з загальносвітовою тенденцією до швидкого збільшення масштабів використання мобільних пристроїв (у 2017 р. кількість абонентських договорів на надання послуг мобільного зв'язку складала 103,5 на 100 мешканців, оскільки одна людина може скласти більше одного договору). Це створює потенціал для надання мобільних державних послуг в якості різновиду послуг електронного уряду. На особливу увагу заслуговує та обставина, що мобільний зв'язок дозволяє державам охопити найбільш вразливі верстви населення (Применение электронного правительства для формирования устойчивого и гибкого общества, 2018).

Важливо враховувати, що складнощі виникають не тільки на шляху становлення електронного урядування, але й у процесі запровадження цифрових технологій у систему публічних послуг. Прикладом може виступити такий елемент електронної демократії, як «електронні картки». Основним їх призначенням виступає засвідчення прав громадянина на отримання певної послуги. Проте досвід введення універсальних карт продемонстрував не тільки позивні сторони. Відтак, у Великій Британії й Німеччині відмовилися від їх застосування через негативні наслідки від єдиного засобу зберігання всієї інформації про особу.

Цілком зрозуміло, що в процесі втілення практики електронного уряду постають різноманітні перешкоди, зокрема, можливість доступу до Інтернет-мережі. Цікавим рішенням при цьому може виступити досвід Сполучених Штатів Америки зі Службою підтримки по СМС для молодих і майбутніх мам (Text4Baby). Програма відправляє молодим і майбутнім мамам щотижнево інформацію, яким чином дбати про себе й свою дитину під час вагітності й у перший рік життя. Результати показують високий рівень задоволення службою, при цьому дозволяють розширити знання про здоров'я, а також сприяють тому, що мами більш активно взаємодіють з установами охорони здоров'я,

а також виконують необхідні призначення. У цьому проекті брали участь більше 700 партнерів, це є гарним прикладом державно-громадської взаємодії (Применение электронного правительства для формирования устойчивого и гибкого общества, 2018).

Отже, з огляду на невід'ємність цифровізації від процесів трансформації системи надання публічних послуг, важливо окреслити коло переваг та викликів при цьому. В Україні, попри такі очевидні переваги, як зменшення адміністративного навантаження й суттєва економія ресурсів, існує ціла низка проблемних питань – більшою мірою організаційно-технічного характеру. Адекватною відповіддю на виклики, що виникають, виступає враху-

вання світового досвіду в становленні сучасної системи надання публічних послуг як одного з елементів електронного уряду. У становленні останнього виокремлюють п'ять основних етапів – від присутності держави в Мережі, що характеризується наявністю офіційних урядових сайтів, які містять базову інформацію, що надається користувачам державою в односторонньому порядку, до повної інтеграції всіх державних інтернет-ресурсів у межах єдиного порталу. Саме в межах п'ятого етапу слід розглядати Концепцію «Держави в смартфоні», для реалізації якої існує ціла низка передумов, зокрема, швидке збільшення масштабів використання мобільних пристроїв.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Барциц, И. (2013). Понятие «Публичная услуга» в контексте Федерального закона № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и вне его. *Государство и право*, 10, 40–51.

Белорусский институт реформы и трансформации публичного администрирования. *Государственные услуги онлайн: от предоставления информации к электронному правительству*. Аналитическая записка. Восстановлено с [http://sympa-by.eu/sites/default/files/library/gosudarstvennye\\_uslugi\\_onlain\\_ot\\_predostavleniya\\_informacii\\_k\\_elektronnomu\\_pravitelstvu\\_.pdf](http://sympa-by.eu/sites/default/files/library/gosudarstvennye_uslugi_onlain_ot_predostavleniya_informacii_k_elektronnomu_pravitelstvu_.pdf).

Козаченко, Ю. (2018). Запровадження критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*, 16, 82–86.

Применение электронного правительства для формирования устойчивого и гибкого общества: Исследование ООН: Электронное правительство. (2018). Відновлено з [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018\\_Russian.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_Russian.pdf).

Цитування: Сержогіна, Т. (2020). Розвиток системи публічних послуг у контексті цифровізації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 119–121. doi:10.15421/152056

Citation: Serohina, T. (2020). Rozvytok systemy publichnykh posluh u konteksti tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia [Development of the public services system in the context of digitalization of public administration]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 119–121. doi:10.15421/152056

Олег Сидоренко

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

## Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії

У доповіді визначаються переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні. Розглядається сутнісний зміст феномену цифрової трансформації. Дається опис практики Великобританії щодо цифрової трансформації державного управління. Пропонується запроваджувати в Україні досвід Великобританії в сфері цифрової трансформації державного управління.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифровізація, органи державного управління, онлайн-платформа

## Digital transformation as a factor in improving the efficiency of public administration by results: the experience of the United Kingdom

The report identifies the benefits of using information and communication technologies in public administration. The essential content of the phenomenon of digital transformation is considered. A description of the UK practice of digital transformation of public administration is given. It is proposed to introduce in Ukraine the experience of the United Kingdom in the field of digital transformation of public administration.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, public administration bodies, online platform.

**Ш**ирокі поширення і постійний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значно впливають на процеси управління в державному секторі. Вони змінюють способи взаємодії громадян і державних органів, дозволяють скоротити час на здійснення процедури надання органами влади управлінських послуг, а також спростити ці процеси за допомогою Інтернету.

Громадяни отримують можливість: отримувати інформацію про ухвалені закони, правила, державну політику і адміністративні послуги; мати вільний доступ до об'єктивної і достовірної інформації про діяльність органів державної влади та ухвалені ними рішення; брати активну участь у суспільно-політичному житті країни (Семенченко, & Серенюк, 2017).

Сучасні авторитетні джерела, зокрема, World Economic Forum, IDC або Digital Transformation Institute (DTI) в узагальненому розумінні тлумачать цифрову трансформацію як перетворення організації на сучасну та ефективну за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 питань). Стратегії цифрової

трансформації спрямовані на зміну продукції, процесів, організації діяльності (зокрема і управління) на основі застосування інноваційних технологій, а також на створення нових можливостей для взаємодії зі споживачами і задоволення їх потреб (Добролюбова та ін., 2019). Загалом цифрова трансформація є безперервним процесом, завжди пов'язана з інноваціями та проривними технологіями; вона спрямована на збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності; це операційні моделі, які базуються на запитах та очікуваннях клієнтів (Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 питань). Визнаним механізмом цифрової трансформації є цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливає інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації, 2018).

У вітчизняних наукових першоджерелах цифрова трансформація державного

управління розглядається перш за все з точки зору трансформації процесів надання адміністративних послуг (Петров, Буров, Шклярук, Шаров, 2018). У закордонних першоджерелах цифрова трансформація, крім надання публічних послуг громадянам, розглядається також у контексті можливостей використання цифрових технологій для реалізації інших видів державного управління, зокрема для визначення, планування, моніторингу і оцінки управлінських рішень і державної політики (Lindgren, & van Veenstra, 2018).

Одною із найбільш успішних держав у сфері використання цифрових технологій при плануванні, моніторингу і оцінці результатів, які досягаються органами державної влади є Великобританія.

З метою планування результатів (на етапі розробки державної політики) діяльності публічних органів у Великобританії впроваджено онлайн-платформу Predictiv. Ця платформа дозволяє проводити поведінкові дослідження в режимі реального часу та апробувати нові заходи державного регулювання з використанням рандомізованих контрольованих досліджень за участю громадян в онлайн-режимі і перевіряти, як саме реалізуються ці заходи регулювання та інші заходи державної політики в реальному житті (Добролюбова та ін., 2019).

Платформа Predictiv може бути використана для: перевірки ступеня розуміння заходів регулювання його адресатами; оцінки очікуваної результативності нових підходів; вибору між декількома варіантами державної політики. Сьогодні у Великобританії платформа Predictiv використовується, зокрема, департаментом зайнятості і пенсій для зміни державної комунікації з питань спільної декретної відпустки для батьків (Корчагин, & Польшиков, 2018).

При плануванні моніторингу та оцінці результативності діяльності органів державного управління на основі використання цифрових технологій у західних країнах, як правило, використовується статистична інформація, а саме так звані

«великі дані». При цьому обов'язковою є розробка показників діяльності, які можливо представити в статистичній формі, що характеризують надання державних послуг, а їх статистичні значення заносяться на платформу результативності. Так, на платформі результативності уряду Великобританії представлені значення показників, що характеризують надання державних послуг у соціальній сфері.

Кожна послуга оцінюється на основі таких показників:

- вартість транзакції – середні транзакційні витрати держави в розрахунку на надання однієї послуги;

- задоволеність отримувачів послуги (розраховується автоматично на основі опитування отримувачів послуги);

- ступінь надання послуги (частка заявників, які успішно отримали результат послуги, від загальної чисельності громадян, які звернулися за послугою);

- рівень цифровізації (частка громадян, які користуються державними онлайн-послугами у порівнянні з іншими каналами надання послуг, наприклад із наданням послуг на пошті або телефону) (Корчагин, & Польшиков, 2018).

Із врахуванням зазначеного, вважаємо, сьогодні державні органи України повинні в своїй діяльності використовувати досвід Великобританії, а саме активно використовувати «великі дані» для визначення ефективності державних витрат шляхом застосування практики онлайн-обстежень, зокрема на основі використанням соціальних мереж.

Таким чином, впровадження досвіду Великобританії у практику державного управління України підвищить обґрунтованість і якість адміністративних рішень, а в перспективі ці рішення можуть ухвалюватися і автономно. Забезпечення на основі цифрових технологій своєчасного отримання детальних даних про ресурси, що витрачаються на виконання державних функцій і окремих процесів, дозволить створити адекватні інструменти оцінки ефективності і оптимізації бюджетних витрат.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Добролюбова, Е.И., Южанов, В. Н., Ефремов, А. А., Клочкова, Е. Н., Талапина, Э. В., & Старцев, Я. Ю. (2019). *Цифровое будущее государственного управления по результатам*. Москва: Изд-во «Дело» РАНХ и ГС.

Корчагин, С., & Польшиков, Б. (2018). Цифровая экономика и трансформация механизмов государственного управления. Риски и перспективы. *Свободная мысль, 1 (1667)*, 23–36.

Петров, М., Буров, В., Шклярчук, М., Шаров, А. (2018). *Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация*. Москва: ЦСР.

Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text>

Семенченко, А. І., & Серенко, А. О. (2017). Електронне урядування: основи та стратегії реалізації. *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч.* Семенченко, А. І., Дрешпак, В. М. та ін. (Ред.). Київ: ФОП Москаленко О. М.

Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 питань. Відновлено з <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046/>

Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018). Digital Government Transformation: a Case Illustrating Public E-service Development as Part of Public Sector Transformation, Dgo'18. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research*. doi:10.1145/3209281.3209302

Цитування: Сидоренко, О. (2020). Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління, 8, Спецвипуск 1*, 122–124. doi:10.15421/152057

Citation: Sydorenko, O. (2020). Tsyfrova transformatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia za rezultatamy: dosvid Velykobrytanii [Digital transformation as a factor in improving the efficiency of public administration by results: the experience of the United Kingdom]. *Public administration aspects, 8 S. I. (1)*, 122–124. doi:10.15421/152057

Наталія Сорокіна<sup>1</sup>, Оксана Шеломовська<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

<sup>2</sup>Дніпровський державний технічний університет

## Мережева комунікація як технологія формування освітнього стандарту для публічних службовців

Тези доповіді присвячені дослідженню мережевої комунікації та її впровадженню в освітній процес публічних службовців. Встановлено основні можливості та переваги мережевої комунікації у процесі побудови віртуального освітнього середовища. Наголошено, що мережеві комунікації є комфортним навчальним середовищем для багатьох публічних службовців, адже дозволяють оптимізувати витрати власного часу та досягти єдиної мети, на яку спрямований освітній процес. З'ясовано, що можливості мережевих комунікацій у процесі навчання публічних службовців можна використовувати для розв'язання найрізноманітніших завдань: ефективно організувати колективну роботу, довгострокову проектну діяльність, міжнародні обміни; отримувати можливість безперервної освіти і самоосвіти, мережевої роботи людей, що знаходяться в різних країнах.

**Ключові слова:** мережева комунікація, освітній процес, публічні службовці, взаємодія, інформаційні технології

## Network communication as a technology of forming an educational standard for public servants

Theses of the report are devoted to the research of network communication and its introduction into the educational process of public servants. The main possibilities and advantages of network communication in the process of building a virtual educational environment are established. It is emphasized that network communications are a comfortable learning environment for many public servants, as they allow to optimize the cost of their own time and achieve a single goal, which is aimed at the educational process. It was found that the possibilities of network communications in the process of training public servants can be used to solve a variety of tasks: to effectively organize teamwork, long-term project activities, international exchanges; get the opportunity for continuing education and self-education, networking of people in different countries.

**Keywords:** network communication, educational process, public servants, interaction, information technologies

**В** умовах розвитку інформаційного суспільства, впровадження дистанційного та електронного навчання, яке стало більш розповсюдженим у період пандемії COVID-19, особливої актуальності набувають інтерактивні мережеві комунікації, що надають додаткові можливості для моделювання навчально-інформаційного середовища. Для публічних службовців це є досить актуальним, адже в цьому процесі переважає не просто передача інформації в аудиторії та її пасивне сприйняття, а складається новий спосіб комунікативної (індивідуальної або групової) взаємодії, що допомагає забезпечити більш практичну орієнтованість

навчання публічних службовців, зокрема з етичних питань.

Впровадження й активне використання мережевих комунікацій є одним із головних принципів побудови віртуального освітнього середовища, яке останнім часом набуває все більшого поширення. З-поміж іншого, до основних можливостей такого середовища відносять:

- реалізацію колективних та індивідуальних траєкторій навчання;
- заохочення проектної діяльності;
- проведення занять у режимах інтерактивного та дистанційного навчання;
- підтримання різних форм мережевої взаємодії;

– забезпечення інструментальних засобів для роботи з електронними освітніми ресурсами.

Інструментальними засобами комп'ютерних комунікацій є глобальна мережа Інтернет та Інтернет-трансляції, електронна пошта, електронний конференцзв'язок, відеоконференції тощо. Дані засоби допомагають як публічним службовцям, що навчаються, так і викладачам спільно використовувати інформацію, взаємодіяти у вирішенні спільних проблем, публікувати свої ідеї та коментарі, брати участь у вирішенні завдань та їх обговоренні, створювати спільні проекти та просто спілкуватися.

Щодо самого поняття «мережева комунікація», на думку Куцак Л. В., – це об'єднання в єдину цілісну систему мети, змісту, дидактичного комплексу (педагогічних умов, методів, прийомів, засобів, інформаційно-технологічного забезпечення) та результатів навчально-виховного процесу, побудованих на ідеї спільності її учасників (Куцак, 2013, с. 329). Специфікою існування мережевих комунікацій є використання новітніх технічних засобів зв'язку і комунікації, які формують нову комунікаційну структуру. При цьому мережева комунікація виступає основою при створенні інтернет-спільнот та організації соціальних мереж (Городенко, 2014, с. 19).

У сучасному науковому дискурсі точаться запеклі дискусії з приводу того, чи доцільно використовувати мережеві комунікації в освітньому процесі. Багато дослідників, звертають увагу на переваги і можливості цієї інформаційно-комунікаційної технології.

Так, використання мережевих комунікацій у навчально-виховних цілях публічних службовців має такі переваги, як:

– економічність і доступність у будь-якій точці, оскільки доступ до всіх соціальних мереж є безкоштовним завдяки інтернет-технологіям. Завдяки поширенню інтернету стає можливим спілкування і обмін відомостями між учасниками освітнього процесу з різних країн;

– простота реєстрації і використання, зручність сервісів розсилки і повідомлення про інформацію, зручний інтерфейс і гарний функціонал;

– формування у слухачів інформаційно-комунікативних компетентностей, необхідних для життя у суспільстві знань;

– спільне створення та удосконалення навчального контенту, що сприяє підвищенню зацікавленості та мотивації слухачів у вивченні курсу, адже замість пасивного сприйняття лекційного матеріалу, вони мають можливість подискутувати на форумах, взяти участь в опитуванні чи голосуванні, обмінятися цікавими і корисними посиланнями;

– постійна взаємодія слухачів і викладачів у зручній для них час поза межами навчальної аудиторії;

– забезпечення розвитку персоніфікованого навчального середовища, сприяння самостійному навчанню слухачів, оскільки кожному з них необхідно працювати у своєму ритмі. Завдяки ідентифікації особи у соціальних мережах у викладачів з'являється можливість дізнатися більше про особистість слухача, його індивідуальні особливості та запропонувати йому інформацію, теми або завдання, які повинні його зацікавити;

– безперервність навчання, оскільки його можна здійснювати та брати у ньому участь в режимі онлайн, що дозволяє працювати і навчатися навіть під час хвороби;

– неформальне спілкування між учасниками освітнього процесу, адже в умовах соціальної мережі викладач стає помічником, товаришем, наставником (Кучаковська, 2015, с. 139);

– в організаційному аспекті соціальні мережі дозволяють оперативно публікувати і отримувати інформацію про розклад занять, навчання, завдання та ін.;

– наявність мобільної версії сторінок віртуальної соціальної спільноти, тобто доступ для учасників освітнього процесу у зручній для них час і у зручному місці з будь-якого мобільного засобу (мобільний телефон, планшет, нетбук, ноутбук, смартфон тощо), підключеного до Інтернет мережі;

– візуалізація матеріалів, що дозволяє подолати технічні труднощі оснащення навчальних аудиторій необхідним обладнанням для демонстрації наочних матеріалів в електронному вигляді (Яцишин, 2014, с. 123);

– регулярне використання соціальних мереж у навчальному процесі сприяє формуванню культури спілкування у віртуальному середовищі; розвитку комунікативної компетентності.

Ці всі переваги є важливими для публічних службовців, адже через необхідність постійного самовдосконалення та велику зайнятість за основним місцем роботи мережеві комунікації є комфортним навчальним середовищем для багатьох з них. У процесі навчання публічних службовців

можливості мережевих комунікацій можна використовувати для вирішення найрізноманітніших завдань: ефективно організувати колективну роботу, довгострокову проектну діяльність, міжнародні обміни, зокрема науково-освітні; отримувати можливість безперервної освіти і самоосвіти, мережевої роботи людей, що знаходяться в різних країнах. Мережеві комунікації дозволяють оптимізувати витрати власного часу та досягти єдиної мети, на яку спрямований освітній процес.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Городенко, Л. М. (2014). Контексти виникнення мережевої комунікації. *Актуальні питання масової комунікації*, 16, 16–25.

Куцак, Л. В. (2013). Роль та місце засобів мережевих комунікацій у навчальному процесі вищих педагогічних навчальних закладах. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 36, 326–331.

Кучаковська, Г. А. (2015). Роль соціальних мереж в активізації процесу навчання інформатичним дисциплінам майбутніх вчителів початкової школи. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 47 (3), 136–149.

Яцишин, А. В. (2014). Застосування віртуальних соціальних мереж для потреб загальної середньої освіти. *Інформаційні технології в освіті*, 19, 119–126.

Цитування: Сорокіна, Н., & Шеломовська, О., (2020). Мережева комунікація як технологія формування освітнього стандарту для публічних службовців. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 125–127. doi:10.15421/152058

Citation: Sorokina, N., & Shelomovska, O. (2020). Merezheva komunikatsiia yak tekhnolohiia formuvannia osvitnoho standartu dlia publichnykh sluzhbovtiv [Network communication as a technology of forming an educational standard for public servants]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 125–127 doi:10.15421/152058

DOI: 10.15421/152059

УДК:321:321.7+351.9:004

*Олександр Титаренко**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*

## Стан розвитку електронної демократії в адміністративно-територіальних одиницях Дніпропетровської області

Для побудови систем електронної демократії необхідно проводити оцінку їх використання. Наявні засоби застосовуються для показників на національному рівні. Розроблений метод дозволяє проводити оцінку на місцевому рівні. Оцінювання розвитку електронної демократії, проведене в адміністративно-територіальних одиницях Дніпропетровської області, дозволило визначити кращі практики, проблемні території, головні напрямки подальшої роботи.

**Ключові слова:** електронна демократія, адміністративно-територіальні одиниці області

## The state of development of e-democracy in the administrative-territorial units of Dnipropetrovsk region

To build e-democracy systems, it is necessary to evaluate their use. Existing tools are used for indicators at the national level. The developed method allows for evaluation at the local level. Assessment of the development of e-democracy, conducted in the administrative-territorial units of Dnipropetrovsk region, allowed to identify best practices, problem areas, the main areas of further work.

**Keywords:** e-democracy, administrative-territorial units of the region

Демократія сьогодні знаходиться в парадоксальній ситуації: рівень недовіри громадян до неї зростає, і у той же час ця недовіра співіснує із все більшим попитом на демократію. Цифрові технології пропонують нові розвинуті можливості функціонування демократії. Та, незважаючи на різноманітність наявних в Україні інструментів, електронна демократія на місцевому рівні має суперечливий характер. З одного боку, цифрові інструменти демократії мало використовуються і зі складністю викликають інтерес громадян. З іншого боку, громадяни часто висловлюють бажання бути більш інтегрованими в ухваленні політичних рішень.

Впровадження інструментів електронної демократії у практику місцевого розвитку в Україні зумовлюється пріоритетністю реформ децентралізації влади та державного управління, необхідністю впровадження нових підходів, методів та засобів формування й реалізації публічної політики та публічного управління в умовах інформаційного суспільства. Результатом впровадження цих інструментів має стати ефективна, прозора, відкрита та гнучка структура місцевої пу-

блічної адміністрації із застосуванням новітніх цифрових технологій спрямованих на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

На міжнародному рівні розвиток електронної участі в Україні оцінено в UN e-participation Index, відповідно до якого загальний показник України у 2016 році покращився на 45 позицій порівняно з 2014 роком, а показник за компонентом «е-участь під час прийняття рішень» у 2018 році покращився на 39 % і становив 82 %, тимчасом як у 2016 році — 43 % (United Nations e-participation Index, 2018). Не менш важливими, ніж на загальнодержавному рівні, є показники розвитку місцевої е-демократії, дослідженнями яких в обласних центрах займається Центр розвитку інновацій (Лобойко, Хуткий, & Смельянова, 2018).

Дослідження стану та порівняльний аналіз цифрового розвитку в адміністративно-територіальних одиницях Дніпропетровської області, проведені у травні 2019 року Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління Національної Академії державного управління, дозволили визначити кращі практики, про-

блемні території, головні напрямки роботи для подальшого прискореного цифрового облаштування міст, районів та територіальних громад області, зокрема й оцінити такий напрямок цифровізації суспільного життя як розвиток електронної форми демократії.

Методологія обчислення індексу місцевої е-демократії в адміністративно-територіальних одиницях області була оновлена порівняльно з (Габрінець, Кравцов, Кандзюба, & Титаренко, 2011) і складалася з таких 11 показників: кількість упроваджених проєктів електронної демократії; наявність місцевої концепції розвитку електронної демократії; наявність оптимізованого під мобільні пристрої інтерактивного веб-сайту; наявність місцевих наборів відкритих даних; наявність ІТ-інструменту громадського бюджету; наявність сервісів – е-громадські обговорення, е-громадські слухання, е-участь; наявність ІТ-інструменту е-петицій; наявність ІТ-інструменту е-звернень; проведення заходів, спрямованих на популяризацію інструментів електронної демократії; підвищення службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована

на поширення впровадження інструментів електронної демократії; підключення органу місцевого самоврядування до платформи електронної демократії «e-dem.tools». Індекси були чисельно виражені за допомогою значень показників, які змінюються в межах від 1 (низький рівень розвитку) до 4 (високий рівень розвитку) і охоплювали 80 адміністративно-територіальних одиниць області – 19 районів, 12 міст обласного підпорядкування, 18 селищних, 28 сільських та 3 міські об'єднані територіальні громади (ОТГ). Результати дозволили мати наочний порівняльний аналіз використання інструментів електронної демократії в адміністративно-територіальних одиницях області – містах, районах, міських, селищних та сільських об'єднаних територіальних громадах.

Із таблиці 1 видно, що найгірший, критичний стан із оцінюваних напрямків цифрового розвитку територій із електронною демократією. Хоча існує певна розбіжність між показниками стану е-демократії та її складовими в різних адміністративно-територіальних одиницях області, але скрізь цей показник залишається найгіршими.

Таблиця 1

## Середні значення індексу цифрового розвитку по територіям області

| Територіальні угруповання області | Середні значення за напрямками по територіям |   |                 |              |                    |          |              |                  |
|-----------------------------------|--|---|-----------------|--------------|--------------------|----------|--------------|------------------|
|                                   | Доступ до Інтернету                          | Інформаційно-комунікаційна інфраструктура | Е-документообіг | Е-демократія | Е-Охорона здоров'я | Е-Освіта | Е-Бібліотеки | Середнє значення |
| Райони                            | 1,52   | 1,24                                      | 2,16            | 0,55         | 2,17               | 1,30     | 1,59         | 1,45             |
| Міста                             | 1,60   | 1,15                                      | 1,23            | 1,25         | 2,94               | 2,58     | 1,19         | 1,62             |
| ОТГ в цілому                      | 1,40   | 1,15                                      | 1,17            | 0,35         | 2,02               | 2,28     | 1,97         | 1,48             |
| Сільські ОТГ                      | 1,28   | 1,11                                      | 1,11            | 0,28         | 1,90               | 2,08     | 1,77         | 1,36             |
| Селищні ОТГ                       | 1,50   | 1,19                                      | 1,20            | 0,43         | 2,13               | 2,49     | 2,19         | 1,59             |
| Міські ОТГ                        | 1,85   | 1,30                                      | 1,47            | 0,47         | 2,06               | 2,67     | 2,25         | 1,72             |

Місцеві показники за найпопулярнішими в Україні напрямками розвитку електронної демократії, як-то – електрон-

ні петиції, електронні звернення, відкритий бюджет, відкриті дані – наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

**Середні значення індексів розвитку деяких інструментів  
е-демократії по територіям області**

| Територіально-адміністративні одиниці області | Наявність місцевої концепції розвитку е-демократії | Наявність веб-сайту, оптимізованого під мобільні пристрої | Стан роботи з наборами місцевих відкритих даних | Розвинутість інструменту відкритого бюджету | Розвинутість інструменту е-петиції | Оцінка використання інструменту е-звернень | Проведення заходів, спрямованих на популяризацію інструментів е-демократії | Пройшли посадовими особами навчання з використання інструментів е-демократії |
|---|--|---|---|---|------------------------------------|--|--|--|
| Міста   | 0,50   | 1,00  | 0,63  | 0,93  | 1,35                               | 1,73                                       | 0,83   | 1,50   |
| Райони  | 0,42   | 0,11  | 0,37  | 0,04  | 2,13                               | 1,20                                       | 0,74   | 0,00   |
| Міські ОТГ                                    | 1,33   | 2,00  | 1,50  | 0,00  | 0,08                               | 0,00                                       | 0,00   | 0,47   |
| Селищні ОТГ                                   | 0,67   | 0,89  | 0,69  | 0,29  | 0,34                               | 0,34                                       | 0,33   | 0,43   |
| Сільські ОТГ                                  | 0,57   | 1,07  | 0,80  | 0,04  | 0,13                               | 0,15                                       | 0,14   | 0,28   |

Незважаючи на те, що в Україні існують відповідні нормативно-правові акти і значна кількість інструментів електронної демократії, станом на 2019 рік мало хто на місцевому рівні використовує ці інструменти повною мірою. У більшості досліджуваних адміністративно-територіальних одиниць області інструменти е-демократії не передбачені у статутах територіальних громад і відсутні окремі стратегічні та/або програмні документи розвитку е-демократії (на зразок всеукраїнської Концепції розвитку електронної демократії). Так, робота з розгляду електронних звернень громадян здійснюється відповідно до чинного законодавства, але місцеві положення про порядок розгляду електронних звернень не затверджувалися. Не всі органи місцевого самоврядування мають уявлення щодо поширення основних інструментів е-демократії на своїй території і часто не мають інформації про показники результативності е-петицій та е-консультацій.

Проведений аналіз показав, що не всі організації, установи, керівники та виконавці різних рівнів однозначно трактують терміни та означення електронної демократії. У зв'язку із недостатньою

роз'яснювальною роботою значна кількість термінів розуміється по-різному. Спостерігається недостатнє усвідомлення керівниками і працівниками органів публічного управління значення сучасної форми демократії у розвитку суспільства, що призводить до повільного впровадження відповідних інформаційних технологій не лише у їх повсякденну діяльність, а й у діяльність регіону.

Впровадження та використання громадянами інструментів е-демократії на місцевому рівні ґрунтується сьогодні насамперед на мотивації обраних посадових осіб, та деякі обрані керівники і посадовці безсилі, коли хочуть брати участь у процесі розбудови е-демократії. Вони стикаються також з відсутністю інтересу громадян до невідомих методів електронної демократії, а консультації та просвітницькі заходи з цих питань з громадянами не проводяться. Важливо посилити інформацію та підготовку обраних депутатів, публічних службовців та громадян. Необхідно також готувати майбутніх громадян цифрового суспільства, у дебатах про школу мають знайти місце рефлексії щодо сучасних форм демократії.

Не сприяє поширенню інструментів е-демократії й такий фактор як повнота інформації – констатується невелика кількість місцевих реєстрів відкритих даних. Можливо має сенс розробити статус регіонального адміністратора даних, відповідального за підтримку та прискорення передачі даних місцевих органів влади до публічних реєстрів.

Для повноцінного використання соціально-економічних переваг цифрової трансформації, вироблення та підтримки обґрунтованої регіональної політики не-

обхідно послідовно та надійно вимірювати розгортання та використання інструментів електронної демократії, щоб повністю використати переваги, які можуть запропонувати ці технології.

Вбачається також необхідним доопрацювання питань включення до завдань програми «Електронна Дніпропетровщина» заходів з інтенсивного впровадження, поширення та навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування використанню сервісів електронної демократії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Габрінець, В. О., Кравцов О. В., Кандзюба, С. П., & Титаренко, О. М. (2011). *Методичні основи оцінювання електронної готовності територіальних угруповань: наук. розробка*. Київ : НАДУ.

Квітка, С. А., Титаренко, О. М., Мазур, О. Г. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 11, 15–25.

Лобойко, С., Хуткий, Д., & Ємельянова, А. (Ред.). (2018). *Індекс місцевої е-демократії: пілотне дослідження*. Київ. Відновлено з <https://cid.center/987520954-2/>

United Nations e-participation Index. (2018). Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>

Цитування: Титаренко, О. (2020). Стан розвитку електронної демократії в адміністративно-територіальних одиницях Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 128–131. doi:10.15421/152059

Citation: Tytarenko, O. (2020). Stan rozvytku elektronnoi demokracji v administratyvno-terytorialnykh odynytziakh Dnipropetrovskoi oblasti. [The state of development of e-democracy in the administrative-territorial units of Dnipropetrovsk region]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 128–131. doi:10.15421/152059

DOI: 10.15421/152060

УДК:321:321.7+351.9:004

*Маріан Токар**Львівський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій

Дослідження фокусується на діджиталізації як публічно-управлінській інновації, яка впроваджується в публічну практику механізмами інформаційного суспільства і може бути залучена до процесів державотворення. Обґрунтована думка, що вона є забезпечувальним компонентом усього комплексу публічно-управлінських відносин. Громадська організація може взяти до уваги процедурність новітніх технологій і представити себе як постачальника соціальних послуг, приміряти на себе роль посередника/виконавця замовлень як громадян, так і публічної влади.

**Ключові слова:** діджиталізація, діджитал-трансформація, громадські організації, органи державної влади

## Digitalization as an Optimization of Interaction Between Public Authorities and Non-Governmental Organizations

The study focuses on digitalization as a public-administrative innovation, which is introduced into public practice by the mechanisms of the information society and can be involved in public-state processes. The opinion is substantiated that it is a providing component of the whole complex of public-administrative relations. A non-governmental organization can successfully adopt the procedure of the latest technologies and present itself as a service provider of social services, try on the role of mediator/executor of orders of both citizens and public authorities.

**Keywords:** digitalization, digital-transformation, non-governmental organizations, public authorities

Сучасний світ важко уявити без інформаційних та цифрових технологій, які все глибше пронизують усі сфери людської життєдіяльності. Вплив інтернет-технологій, інноваційних підручних програм, накопичення і можливість використання різноманітних інформаційних баз даних значно розширюють спроможність людини оперативно й ефективно реагувати на виклики та потреби соціумного середовища. Значною мірою розширивши власний ресурсний потенціал, людина сьогодні стає дедалі вибагливішою до сфер публічних послуг, зокрема соціальних, які повинні повноцінно реалізувати інтерес буденного її існування. Поряд із використанням традиційних підходів до державотворення Україна, крокуючи в ногу з часом, враховуючи суспільні потреби та технологічні зміни, має всі підстави застосовувати досвід провідних країн світу, де одним із пріоритетних напрямків соціумної еволюції стало використання публічно-управлінських інновацій. Одним із таких модерних підходів, що формує складову сучасних но-

вовведень у сфері публічного управління є діджиталізація публічних послуг – державних і громадських. Поняття «публічні послуги» є достатньо актуалізованим у національних наукових підходах і сучасними запитам суспільства, здійснюючи завдяки цьому вплив на публічну владу (Венедиктова, 2009; Драган, 2014; Ніколаєнко, 2010).

Відтак, розглядаємо діджиталізацію як публічно-управлінську інновацію, яка впроваджена в суспільну практику механізмами інформаційного суспільства і виступає забезпечувальною ланкою всього комплексу публічно-управлінських відносин. Для України це надзвичайно нова, але разом із тим актуальна проблема, покликана, на наш погляд, перезавантажити характер публічних відносин держави і суспільства й вивести на новий якісний рівень питання задоволення інтересів громадян, зокрема соціальних, і дати шанс проявити себе неурядовим інституціям.

Отже, термін «digital» буквально перекладається як «цифровий», що відразу зорієнтовує у сферу цифрових технологій,

де однією з важливих є роль інформації та її просування. Політика діджиталізації спрямована на полегшення публічної взаємодії громадян і держави (Сідей). Тому, на нашу думку, це скоріше технологія суспільна, оскільки спрямована на людину. Фактично – це царица інформаційного суспільства, а тому синергетичний ефект публічної взаємодії держави та суспільства має бути спрямований на забезпечення інтересів і послуг громадян шляхом своєчасності та ефективності використання відповідних технологій. Одночасно вважаємо це інструментом публічно-управлінської інновації, оскільки він спрямований на якісне забезпечення процесу вирішення нагальних проблем громадян, пов'язаних у даному випадку зі сферою соціальних послуг.

Яку роль у цьому процесі може відіграти громадська організація? На наше переконання, вона може вдало взяти на озброєння процедурність новітніх технологій і презентувати себе сервіс-провайдером соціальних послуг, приміряти роль посередника/виконавця замовлень як громадян, так і публічної влади. Вважаємо, що важливим завданням громадської організації є не тільки необхідність оволодіння засадами інновацій (технологічна функція), а й чітке розуміння потреб громадян (соціальна функція), уміле й ефективне спрямування своїх ресурсів на забезпечення публічної, ділової репутації й затребуваності в публічно-управлінських процесах.

Поряд із цим для дослідження ребрендингової кампанії громадської організації ближчим буде розуміння явища «діджитал-трансформації» (digital-transformation) (Феоктистова), під яким розуміємо процес зміни сфери діяльності громадської організації через переосмислення стратегії її функціонування та впровадження публічних підходів, моделей і процедур на основі діджитал-технологій. Відповідно, завдяки спеціальним підходам громадської організації, що отримує замовлення на виконання певних соціальних послуг, збагачуватиметься їх ринок та ідентифікуватиметься цільовий замовник у громадах, які знаходяться, наприклад, у зоні із вразливою соціальною інфраструктурою. Діджитал-трансформація є процесом постійним і динамічним, оскільки змушує громадську ор-

ганізацію відстежувати поточну інформацію з ринку послуг і шукати оптимальні варіанти вдосконалення конкретних запитів громадян. Ігнорування ж нових технологій сьогодні може дорого обійтися громадській організації, оскільки суспільство йде в ногу з часом і супроводжує увагою тих, хто залишається в тренді. Мова йде навіть не про публічну репутацію інституції громадянського суспільства, яка і так не є на бажаному рівні. Скоріше слід говорити про життєво важливе позиціонування себе як конкурентоспроможного феномена, що виконує допоміжні для держави функції, реалізуючи важливі соціальні запити суспільства. Тому громадській організації необхідно показати адекватність сприймання викликів часу, взявши на озброєння модерні підходи публічно-управлінської якості й техно-логічного прогресу.

Процес демократизації в Україні, її курс на децентралізацію системи публічного управління, пропаганду залучення громадян до публічного обговорення й прийняття суспільно значимих рішень змушує різноманітні інституції ефективно реагувати на вимоги соціуму та технологічного прогресу. Адже все більше інновацій знаходять своє відображення у сфері обслуговування громадян. Це свідчить про поширення технологічного прогресу та кращих новинок його ринку на суспільство, на що своєчасно має реагувати і державна політика (Токар, 2020, с. 328–329). Більше того, вважаємо, що процес діджиталізації послуг може стати чудовим прикладом синергетичної дії інституцій держави та громадянського суспільства у напрямку державотворення з прицілом на соціально справедливий характер їхніх публічних відносин. Неможливо залишити поза увагою ще один позитивний наслідок впровадження діджитал-технологій – можливість значно спростити механізм спілкування громадян із державними установами, керівниками різних державних відомств, службовцями, клерками, соціальними працівниками та ін. І нарешті, цей процес має на меті й подолання такого ганебного явища в українському суспільстві як корупція.

Усе йде до того, що панування цифрових послуг в Україні не за горами. Провідні

держави світу, Європейського Союзу сміливо апробовують різні програми цифрового соціального забезпечення, запускають амбіційні проекти обслуговування населення, стимулюють публічні установи надавати широке коло адміністративних та інших послуг. Для України у цьому відношенні може бути цінним досвід сусідньої Польщі, яка лише декілька років тому обрала шлях діджиталізації державних послуг і щороку прискорює цей процес. Зокрема, той факт, що запроваджено «електронну платформу служб державного управління», свідчить про сприйняття управлінських інновацій та IT-технологій на найвищому державному рівні, а її політика залучає до контролю й прозорості за цим процесом представників різних державних установ і громадських організацій (Литвинов). Найголовніший урок, який варто винести з цього України – це всезагальне сприяння участі громадян у публічному управлінні та соціально-відповідальному ставленні до суспільно важливих рішень. Насправді, вірогідність поширення процесу діджиталізації публічних послуг в Україні очевидно висока. Громадський сектор ініціював проектні програми

для залучення громадських активістів і лідерів компаній, яким цей напрям видався цікавим і перспективним (5 практичних порад: діджиталізуємо громадський сектор). Намагається не відставати й держава, якій належить бути стратегічним партнером громадськості у діджитал-трансформації. Але ефективність поступу публічно-управлінських та інших інновацій буде, вочевидь, залежати і від всезагального сприйняття, без сумніву, прогресивних процедур, які закладені у різноманітних діджитал-стратегіях. У цьому процесі також важливою буде публічна активність громадських організацій.

Отже, важливим ядром пропозиції громадської організації як соціального сервіс-провайдера має бути якісний продукт, а в даному випадку – надання різноманітних соціальних послуг. Їхня особливість полягає у зручності, цікавості й ефективності процедури. Замовник послуг має відчувати, що він не покинутий напризволяще, не залишений наодинці з проблемою, а йому завжди на допомогу прийде впевнена й професійна команда, яка знає що, як і коли зробити. Цю роль може виконувати суспільно-корисна громадська організація.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

5 практичних порад: діджиталізуємо громадський сектор. *Громадський простір*. Відновлено з <https://www.prostir.ua/?news=5-praktychnyh-porad-didzhy-talizujemo-hromadskyj-sektor>.

Венедиктова, І. (2009). Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*, 841, 88–91.

Драган, О. І. (2014). Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 4. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3).

Ніколаєнко, К. В. (2010). Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*, 47, 269–274.

Литвинов, В. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. *Na chasi*. Відновлено з <https://nachasi.com/2018/01/31/digital-poland/>.

Сідей, О. Україна у стилі digital. *Юридична газета online*. Відновлено з <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciune-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-u-stili-digital.html>.

Токар, М. (2020). *Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія*. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України. Львів: ЛРІДУ НАДУ.

Феоктистова, О. Digital transformation – что это? *Ringostat Blog*. Відновлено з <https://blog.ringostat.com/ru/digital-transformation-chto-eto/>.

Цитування: Токар, М. (2020). Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 132–134. doi:10.15421/152060

Citation: Tokar, M. (2020). Didzhytalizatsiia yak optymizatsiia vzaiemodii publichnoi vlady i hromadskykh orhanizatsii [Digitalization as an Optimization of Interaction Between Public Authorities and Non-Governmental Organizations]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 132–134. doi:10.15421/152060

Валерія Фостікова

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців

У статті проаналізовано сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців, які актуалізувалися в результаті запровадження моделі електронного урядування. Досліджено класифікацію компетенцій, розроблену С. Ганіусом (технічні, соціально-технічні, організаційні, управлінські та політико-адміністративні компетенції), підтверджено її валідність загальноєвропейським соціологічним дослідженням Н. Огонька. Стверджується, що тенденція до підвищення цифрових компетентностей властива більшості розвинених країн і відображається у рекомендаціях ОЕСР, зокрема у документі «Посилення цифрового уряду» (2019), що передбачає формування нової цифрової культури серед державних службовців. У результаті прищеплення цієї культури відбудеться розширення повноважень, мислення та навичок.

**Ключові слова:** цифровізація, компетенції, державний службовець, публічні послуги, онлайн, інформаційно-комунікаційні технології, державний сектор

## Modern requirements for digital competencies of civil servants

The article analyzes the current requirements for digital competencies of civil servants, which have become relevant as a result of the introduction of the e-government model. The classification of competencies developed by S. Hanius (technical, socio-technical, organizational, managerial and political-administrative competencies) is studied, its validity is confirmed by N. Ogonek's all-European sociological research. It is argued that the trend towards increasing digital competences is common to most developed countries and is reflected in the OECD recommendations, in particular in the document "Strengthening Digital Government" (2019), which provides for the formation of a new digital culture among civil servants. As a result of inculcating this culture, there will be an expansion of authority, thinking and skills.

**Keywords:** digitalization, competencies, civil servant, public services, online, information and communication technologies, public sector

Діджиталізація, як пул різноманітних соціально-технічних явищ та процесів впровадження та використання цих технологій у більш широкому індивідуальному, організаційному та суспільному контексті, надзвичайно змінює світ. Ці зміни стосуються як бізнесу (технологічні досягнення дозволяють підвищити ступінь автоматизації, систематизації тощо), так і публічної сфери. Для останньої цифровізація відкриває безліч потенційних вигод з точки зору економії витрат, підвищення ефективності, кращого надання послуг та більшої прозорості, готовності державних організацій надавати свої послуги онлайн.

«Сучасний етап розвитку суспільства характеризується всебічним і масовим впровадженням в усі сфери життя засобів інформаційних технологій, орієнтованих на збір, обробку, зберігання, передачу і поширення інформації. Інформація як головний атрибут постіндустріального інформаційного суспільства стає найважливішим стратегічним ресурсом,

а технології роботи з інформацією сильною конкурентною перевагою, драйвером системи державного управління в умовах забезпечення інформаційної взаємодії громадян, бізнесу та державних структур. Перехід багатьох ключових функцій в інформаційний простір відкриває нові можливості підвищення якості державного управління» (Ермак, 2018).

Відповідно, для успішного використання цих можливостей виникає потреба у високоосвічених працівниках. Зростаюча важливість та розгортання інформаційних технологій, по суті, вимагають отримання державними службовцями цифрових компетенцій. Однак, через надзвичайно швидкий рух оцифровування та вимоги до роботи, що постійно змінюються, важливого значення набуває адаптивність та здатність до оперативного навчання.

Робота в державному секторі в силу своєї природи потребує розгалужених знань, оскільки державні службовці мають одночасно займатися організаційними, юридичними

та адміністративними темами. З моменту запровадження на практиці електронного уряду цей аспект актуалізується ще більше, адже організаційні зміни та нові навички ідуть за цих умов у поєднанні з використанням інформаційно-комунікаційних технологій у державних адміністраціях.

Намагаючись класифікувати необхідні компетенції в контексті електронного уряду, С. Ганіус здійснив ґрунтовний огляд науково-дослідної літератури та визначив п'ять категорій компетенцій, якими мають володіти державні службовці в цифрову епоху. Це технічні, соціально-технічні, організаційні, управлінські та політико-адміністративні компетенції. Технічні компетенції – це всі навички, пов'язані з ІТ (основи, стратегія та дизайн інформаційних систем). Вимір соціально-технічних компетенцій стосується навичок, що знаходяться на межі між технічними системами та людьми, поєднуючи їх, наприклад, ключові вимоги щодо впливу ІТ/електронного уряду. Організаційні компетенції стосуються організаційної інтеграції ІТ/електронного уряду, організаційних структур та управління процесами. Категорія управлінських компетенцій містить типові ділові та управлінські навички в галузі в контексті ІТ/електронного уряду, такі як управління проектами, змінами та фінансами. Остання категорія складається з політико-адміністративних компетенцій. Вона охоплює навички, що стосуються контексту, в якому працює ІТ/електронний уряд, таких як правові умови та політика. Ці п'ять категорій демонструють різноманітну та міждисциплінарну сферу електронного урядування, вимагаючи безлічі різних компетенцій, що виходять за межі простого ІТ-знання (Hunnius, 2015).

Н. Огонек вирішив перевірити ці категорії компетентностей, провівши загальноєвропейське опитування серед близько 700 представників державного сектору, яке виявило актуальність усіх п'яти категорій з акцентом на міждисциплінарному навчанні. Результати даного соціологічного дослідження показують, що необхідне глибоке розуміння надання державних послуг та інформаційно-комунікаційних технологій у поєднанні зі знаннями про організаційні процеси та політичні кон-

тексти, пов'язані з управлінськими компетенціями (Ogonek, 2016).

Одна з ключових рекомендацій з посилення електронного уряду, розроблених ОЕСР, полягає у концентрації на розвитку цифрових та пов'язаних з даними навичок у державному секторі, створенні профілів та кар'єрних шляхів, заснованих на прогнозованих потребах, та наданні програм для підготовки та перепідготовки державних службовців (OECD, 2019). Це означає, що уряди повинні інвестувати у створення правильного середовища для державних секторів, які можуть ефективно працювати в епоху цифрових технологій. Це передбачає підтримку професіоналізації цифрових кар'єрних шляхів у державних секторах та розвиток передової культури державної служби, яка використовує цифрові технології для взаємодії з користувачами та робить задоволення потреб останніх центром своєї діяльності. Для цього необхідні спеціальні структури, які сприятимуть усвідомленню можливостей та переваг цифрових технологій, а також повторному використанню даних, оснащенню державних службовців необхідними навичками. Якщо цифрове перетворення державного сектору приведе до успішної моделі надання послуг, орієнтованої на користувачів, тоді воно асоціюватиметься з розширенням повноважень на державній службі, новим збагаченим мисленням і можливостями і, перш за все, адекватним керівництвом та цифровими навичками.

Практика багатьох розвинених країн доводить, що рекомендації, розроблені ОЕСР, не лишаються у теоретичній площині. Так, зокрема у Канаді колишній голова правління казначейства та міністр цифрового уряду Скотт Брісон оголосив про створення цифрової академії для федерального уряду. Канадська служба цифрових послуг також співпрацює з університетом Далхаузі, щоб провести аналіз потреб у навчанні цифровим технологіям федеральної державної служби.

Підвищення цифрових навичок державних службовців означає, що інновації будуть простішими, з кращою доставкою, кращими рішеннями щодо придбання та більшою впевненістю та готовністю співпрацювати між департаментами. Відповідно, будуть

оптимізовані витрати часу та ресурсів, створено такий тип інтеграції, обміну та прозорості, який має вирішальне значення для досягнення пріоритетів. Підтримка виконавчої влади є надзвичайно важливою, тому інтеграція «лідерства службовця» у підготовку керівних кадрів стане головним фактором розвитку культури та організаційного розвитку в державному секторі.

Авторський колектив на чолі з О. Васильєвою, досліджуючи розвиток цифрових компетенцій державних службовців, дійшли висновку про те, що серед інформаційно-комунікаційних навичок, якими має володіти робітник державного сектору, можна виокремити три основні групи: 1) загальні; 2) професійні та 3) комплементарні. Перша група компетенцій передбачає прості вміння, як-то користування Інтернетом, використання програм (Word, Excel тощо) для виконання поточних завдань. Друга – пов'язана з оперуванням і навіть виробництвом продуктів ІКТ, зокрема веб-сторінок, хмарних даних, управління мережами тощо. Третя група компетенцій асоціюється з використанням навичок, які допомагають у процесі виконання нових завдань, приміром, бізнес-планування, по-

слуговування соціальними мережами для підтримки комунікації зі співробітниками та споживачами публічних послуг, просування власної продукції на електронних комерційних платформах і т. п. (Васильєва, 2018).

Одночасно варто розуміти, що вимоги до цифрових компетенцій державних службовців, не означають, що кожен із них має стати дизайнером чи програмістом, а, скоріше, мати належне підґрунтя, щоб формувати спритний, чуйний, розширюваний, аполітичний, цілісний, орієнтований на цінності та участь, а також заснований на доказах суспільний сектор, незалежно від того, над чим працює кожен окремий публічний управлінець сьогодні. Найкращі приклади електронного урядування пов'язані, насамперед, із вагомими внутрішніми інвестиціями в людей, культуру, чіткі стратегії та цілі, а також внутрішні цифрові, технічні та дизайнерські можливості. Розвиток внутрішнього потенціалу з урахуванням передової та багаторазової цифрової публічної інфраструктури стане запорукою концентрації на потребах користувача, розробки якісних загальних та основних публічних сервісів.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Васильєва, Е., Пуляева, В., & Юдина, В. (2018). «Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Ермак, А., & Кутергина, Е. (2018), «ИКТ-компетенции в сфере государственного управления: вызовы современности». Відновлено з <https://openbooks.itmo.ru/ru/file/8429/8429.pdf>.

Hunnius, S., Paulowitsch, B., & Schuppan, T. (2015), Does E-government Education Meet Competency Requirements? An Analysis of the German University System from International Perspective. Bui T.X., Sprague R.H. (Eds.). *48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), HI, USA, IEEE, Piscataway, NJ.* (pp. 2116–2123).

OECD. (2019). Strengthening digital government. OECD Going Digital Policy Note. OECD. Paris. Retrieved from [www.oecd.org/goingdigital/strengthening-digital-government.pdf](http://www.oecd.org/goingdigital/strengthening-digital-government.pdf).

Ogonek, N., Gorbacheva, E., Räckers, M., Becker, J., Krimmer, R., Broucker, B., & Crompvoets, J. (2016). Towards Efficient EGovernment. Identifying Important Competencies for EGovernment in European Public Administrations. Scholl, H. J. (Ed.). *Electronic government and electronic participation: Joint proceedings of ongoing research.*, PhD papers, posters and workshops of IFIP EGOV and ePart 2016, Innovation and the public sector, IOS Press, Amsterdam, Berlin, Washington, DC. (pp. 155–162).

Цитування: Фостікова, В. (2020). Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 135–137. doi:10.15421/152061

Citation: Fostikova, V. (2020). Suchasni vymohy do tsyfrovyykh kompetentnostei derzhavnykh sluzhbovtiv [Modern requirements for digital competencies of civil servants]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 135–137. doi:10.15421/152061

DOI: 10.15421/152062

УДК: 004.49+316.772.5

Юлія Чорноморець

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України

## Цифрові технології в процесі реформування судоустрою

Досліджено сутність та зміст цифрових технологій у межах реформування судоустрою. Розглянуто питання безпеки захищеності інформації. Досліджено особливості цифрових послуг у судовій системі.

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології; цифрові права; цифрова безпека; інформація; Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система

## Digital technologies in the process of reforming the judiciary

The essence and content of digital technologies in the framework of judicial reform have been studied. The issue of information security is considered. The peculiarities of digital services in the judicial system are studied.

**Keywords:** information and communication technologies; digital rights; digital security; information; The only judicial information and telecommunication system

Швидкий розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій призводить до появи великої кількості загроз та викликів. Від кіберзлочинності у всіх можливих проявах і втручання у роботу об'єктів критичної інфраструктури до захисту персональних даних і зловживань у сфері свободи слова та поширення інформації.

Цифрові права сьогодні стають ще більш вразливими через пандемію COVID-19, адже країни починають використовувати цифрові технології.

29 квітня 2020 року ГО «Платформа прав людини» провела онлайн круглий стіл «Цифрові права: сучасні виклики та можливі відповіді», в якому взяло участь понад 50 учасників – представників органів державної влади, експертних НУО, журналістів та адвокатів (Круглий стіл «Цифрові права: сучасні виклики та можливі відповіді» підсумок).

Традиційно під цифровими правами розуміється реалізація в цифровому вимірі будь-яких прав і свобод людини, зокрема й тих, що стосуються безпосередньо права на доступ до Інтернету та можливості ним користуватися чи отримувати освіту. Тепер же велика кількість прав, про які раніше не говорили, почала діджиталізуватися і переходити в цифровий вимір.

Україна, як і кожна країна, зіткнулася з проблемою балансу між обмеженнями,

необхідними для забезпечення здоров'я і безпеки, та недопущенням порушень прав громадян, таких як право на свободу пересування, мирні зібрання тощо. Те саме стосується і цифрових прав громадян. На цьому етапі ключовим завданням, як експертного середовища, так і влади є відрефлексувати те, що відбувається і швидко та ефективно відпрацювати зміни до законодавства та підзаконних актів.

Карантин для судової влади став мотивацією для того, щоб запровадити те, що в законі передбачалося багато років тому.

Епідемія не створила нових проблем, а підкреслила нам ті проблеми, які у нас існували завжди. І одна з таких проблем – це новий закон про медіа.

Україна має зобов'язання за Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом щодо приведення свого законодавства у відповідність із вимогами Європейської директиви та стандартів Ради Європи (Круглий стіл «Цифрові права: сучасні виклики та можливі відповіді» підсумок).

Питання безпеки та захищеності важливої інформації для адвокатів є дуже актуальним.

Чомусь навіть у професійному середовищі адвокатів вважається, що можна безпечно працювати, якщо просто періодично застосовувати антивіруси та не встановлювати сумнівного ПО. За словами експертів, така

поведінка може призвести до того, що ви станете цільовою жертвою хакерів. Постає питання: «З якою метою здійснюються кібератаки та як це зазвичай відбувається?».

Ціль кібератаки залежить від того, як злочинці розцінюють успішний результат своєї діяльності. Метою хакерів, які намагаються заробити, є викрадення фінансів; викрадення даних з метою шантажу власника та отримання викупу; виконання замовлення інших осіб та надання третім особам закритої інформації.

Вважається, що одними з найсильніших армій світу з кібербезпеки є США, Ізраїль, Північна Корея, Росія та Іран.

Наслідки кібератак, залежно від цілей, які ставлять перед собою кіберзлочинці, можуть дуже відрізнятись. Найчастіше це прямі фінансові втрати.

ТОП-5 порад для адвокатів, щоб не стати жертвою кіберзлочинців: 1) оновлюйте програмне забезпечення на телефоні, планшеті, ноутбуці, комп'ютері. Регулярно оновлювати антивіруси, хоча це просто невелика перешкода для шпигунських програм; 2) двофакторна аутентифікація, що значно ускладнює доступ до ваших важливих даних, серед яких пошта, соцмережі, інтернет-банкінг; 3) завжди робіть резервні копії важливих документів; 4) не відкривати вкладені файли та посилання в листах чи соцмережах, якщо не впевнені, що це адресовано саме вам; 6) шифруйте важливу інформацію як на пристроях, так і під час пересилання за допомогою крипто-контейнерів або запаролених архівів. Якщо використовуєте відкритий публічний Wi-Fi, використовуйте шифровані канали зв'язку (SSL/HTTPS/VPN) (Кібербезпека: про що має знати кожен юрист).

Одним із способів обмеження цифрових прав людини є нав'язування їй непотрібних цифрових послуг, наприклад, спаму.

Пункт 1 статті 19 Закону України «Про захист прав споживачів» забороняє нечесну підприємницьку практику (Про захист прав споживачів, 1991). Такою діяльністю, зокрема, вважається діяльність, яка вводить споживача в оману або є агресивною (містить елементи примусу, докучання, впливає або може вплинути на свободу вибору або поведінку споживача щодо придбання про-

дукції). Більше того, відповідно до ч. 5 ст. 19 цього Закону як агресивні забороняються такі форми підприємницької практики, як здійснення постійних телефонних, факсимільних, електронних або інших повідомлень без згоди споживача. Тобто, зокрема, смс-спам.

Надання надмірного і непропорційного доступу до інформації про споживача послуг з доступу до Інтернету на підставі рішення суду.

Наприклад, ухвалою Галицького районного суду м. Львова у квітні 2019 року за позовом Української антипіратської Асоціації України, було надано тимчасовий доступ до речей і документів, а саме всієї наявної інформації за вказаною IP-адресою на паперових та цифрових носіях. У тексті даної ухвали суду йшлося про такі веб-ресурси, як: kinomooviz.ru, zonatv.xu», hitkino.net представляють собою пов'язані між собою незаконні онлайн-кінотеатри (Круглий стіл «Цифрові права: сучасні виклики та можливі відповіді» підсумок).

Останнім часом у загальнополітичному порядку денному актуалізувалася дискусія про необхідність прискорити перехід державних органів на цифрові технології. Йдеться про адміністративні послуги, реєстри, роботу зі зверненнями та запитамі тощо.

У судовій системі комп'ютеризація відбувається у межах кількох великих проектів, які покликані забезпечити електронний доступ до правосуддя. Найбільш комплексне рішення — це Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (ЄСІТС), яка офіційно стартувала з 1 березня 2020 року. Великий перспективний проект зіткнувся з багатьма труднощами, частина яких неминуче виникає в роботі бюрократичних структур держорганів. Проте реалізація цього проекту не може бути скасована, оскільки існування ЄСІТС передбачено новими процесуальними кодексами.

Введення електронного судочинства було передбачено таким пріоритетом судової реформи, як підвищення ефективності правосуддя. У Стратегії реформування судочинства, судочинства і суміжних правових інститутів на 2015–2020 роки детально було

прописано завдання переходу до інформаційних систем для надання більшої кількості послуг «електронного правосуддя».

Традиційно, у процесі впровадження інновацій приватні інституції випереджають державу. Адвокатура, реформована в 2012 році в недержавний незалежний і самоврядний інститут, адаптувала десятки технологічних рішень, які спрощують доступ громадян до правової допомоги та націлені на професійну адвокатську спільноту.

Найвідоміший і наймасштабніший IT-продукт — Єдиний реєстр адвокатів України (ЄРАУ). Згідно із профільним законом, забезпечує ведення ЄРАУ Рада адвокатів України. Реєстр розміщений на офіційному сайті Національної асоціації адвокатів і є єдиною офіційною базою інформації про всіх українських адвокатів (Круглий стіл «Цифрові права: сучасні виклики та можливі відповіді» підсумок).

Другий масштабний проект переведення повноважень адвокатського самоврядування в онлайн — реформа підвищення кваліфікації і доступу в професію. Держава впливає на цей процес тільки на рівні законодавства, а вже правила встановлює Верховна Рада України. Далі вищими органами адвокатського самоврядування деталізуються всі процедури і встановлюються стандарти і програми іспитів і стажування, а безпосередньо прийняття в професію організують регіональні кваліфікаційно-дисциплінарні палати і ради адвокатів регіонів. Із введенням виняткового права адвокатів на представництво в судах, зі

зростанням престижу юриспруденції кількість охочих стати адвокатами відчутно зростає, як посилюються і вимоги до професійного рівня адвокатів. Ця професія передбачає постійний процес навчання, а підвищення кваліфікації є обов'язком, відповідно до закону.

За рівнем діджиталізації українська адвокатура, на цей момент, і ми в цих оцінках абсолютно об'єктивні, випереджає багатьох іноземних колег, і вони поділяють цю думку. Національна асоціація адвокатів України постійно проводить зустрічі з керівниками Федеральної палати адвокатів Німеччини, Правового співтовариства Англії і Великобританії, адвокатури Іспанії, країн пострадянського простору, ключовими професійними організаціями адвокатів Європи. Наші міжнародні партнери багато в чому передають нам досвід організації професії як незалежного інституту в умовах правової держави; у багатьох проблемах, як наприклад, вибіркоче правосуддя або порушення прав адвокатів, ми є носіями «унікального» досвіду, якого немає в демократичних країнах з віковими правовими традиціями. З огляду на це наші онлайн-проекти є інструментом не тільки практичного спрямування, а й способом подолання корупційних ризиків, спрощення бюрократичних процедур, гарантування громадянам професійної правової допомоги та підвищення ефективності захисту (Діджиталізація адвокатури: як впровадження інновацій зробило українських адвокатів однією з...).

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Дорожня карта реформ 2019-2023 роки: Реанімаційний пакет реформ. Відновлено з <https://tpr.org.ua/>.

Кибербезпека: про що має знати кожен юрист. *Юридична газета online*. Відновлено з <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/kiberbezpeka-pro-shcho-mae-znati-kozhen-yurist.html>

Круглий стіл «Цифрові права: сучасні виклики та можливі відповіді» підсумок. Відновлено з <https://www.ppl.org.ua/kruglij-stil-cifrovi-prava-suchasni-vikliki-ta-mozhlivi-vidpovidi-pidsumok.html>.

Національна асоціація адвокатів України. Публікації: Діджиталізація адвокатури: як впровадження інновацій зробило українських адвокатів однією з... Відновлено з <https://unba.org.ua/publications/4604-didzhitalizaciya-advokaturi-yak-vprovadzhennya-innovacij-zrobilo-ukrains-kih-advokativ-odnieyu-z-najprogresivnishih-spil-not-u-evropi.html>.

Про захист прав споживачів. №1023-XII. (1991). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

Цитування: Чорноморець, Ю. (2020). Цифрові технології в процесі реформування судоустрою. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 138–140. doi:10.15421/152062

Citation: Chornomorets, Yu. (2020). Tsyfrovi tekhnolohii v protsesi reformuvannia sudoustroiu [Digital technologies in the process of reforming the judiciary]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 138–140. doi:10.15421/152062

Віктор Щербак

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект

У доповіді визначається розбудова електронного уряду в Україні як основна тенденція переходу до формування цифрового уряду. Відзначається, що цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності надання адміністративних послуг громадянам і зниженню їх вартості та загалом призводить до економії державного бюджету. Стверджується, що Україна забезпечує поступове приведення своїх чинних нормативно – правових актів у сфері цифрової трансформації у відповідність до європейського законодавства за трьома напрямками. Підкреслюється важливість створення в Україні державних інституцій, діяльність яких спрямована на цифровий розвиток держави. Пропонується доповнити принципи державної політики цифрового розвитку в Україні з метою подолання негативних тенденцій, що виникають у процесі цифрової трансформації суспільства. Робиться висновок, що в Україні є всі умови для переходу державного управління на більш високий технологічний рівень розвитку.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, адміністративні послуги, принципи цифрового розвитку, цифровізація державного управління

## Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: the legal aspect

The report identifies the development of e-government in Ukraine as the main trend in the transition to digital government. It is noted that the digital transformation helps to increase the efficiency of providing administrative services to citizens and reduce their cost and generally leads to savings in the state budget. It is claimed that Ukraine is gradually bringing its current regulations in the field of digital transformation in line with European legislation in three areas. The importance of creating state institutions in Ukraine, the activities of which are aimed at the digital development of the state, is emphasized. It is proposed to supplement the principles of the state policy of digital development in Ukraine in order to overcome the negative trends that arise in the process of digital transformation of society. It is concluded that Ukraine has all the conditions for the transition of public administration to a higher technological level of development.

**Keywords:** digital transformation, administrative services, principles of digital development, digitalization of public administration

На сьогодні, перетворення, що здійснюються в процесі розбудови електронного уряду в Україні, є основою для закріплення тенденції переходу до формування цифрового уряду. Це підтверджується створенням нормативно-правових засад цифрової трансформації державного управління.

В «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки», яку було схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018р. №67-р, зазначено: «синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у дер-

жавному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним» (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації, 2018). Виданий Урядом Великобританії «Звіт про ефективність цифрового уряду» (Digital Efficiency Report) свідчить про те, що цифрові трансакції в 20 разів є дешевшими, ніж трансакції по телефону, у 30 разів дешевшими, ніж на пошті, і в 50 разів дешевшими, ніж в офлайн-режимі. Така економія розглядається в якості можливості підвищення ефективності і зниження вартості державних послуг у Великобританії. Це може позбавити від необхідності виконувати завдання зниження видатків

бюджету шляхом скорочення або обмеження доступності цих послуг для населення (Добролюбова та ін., 2019).

Відповідно до положень Концепції, протягом 2018–2020 рр. Україна забезпечує поступове приведення своїх чинних законів чи ухвалення нових законів відповідно до європейського законодавства за трьома основними напрямками.

Перший напрямок — інтероперабельність (Interoperability) та електронні сервіси (eServices) — передбачає долучення України до Програми ЄС Interoperability Solutions for European Public Administrations 2, проєктів e CODEX, e Invoicing, а також ініціативи Single Digital Gateway.

Другий напрямок — відкриті дані. Розвиток відкритих державних даних в Україні забезпечить підвищення відкритості, прозорості й ефективності роботи державних органів та є шляхом до розвитку нової для України цифрової індустрії — індустрії відкритих даних. Інтеграція державного веб-порталу відкритих даних України data.gov.ua до центрального європейського порталу відкритих даних europeandataportal.eu та data.europa.eu є головним завданням цього напрямку.

Третій напрямок — електронна ідентифікація (eID). У 2014 р. в ЄС був ухвалений Регламент №910 (eIDAS), метою якого є запровадження єдиних вимог до розвитку електронної ідентифікації, надання електронних довірчих послуг у країнах ЄС та розвиток трансграничної е ідентифікації. Проєкт фокусується на виробленні стандартів, форматів, ідентифікаторів для засобів електронної ідентифікації у сферах е медицини, електронних публічних послуг, е банкінгу та повинен сприяти розвитку EU Digital Single Market, запровадженню транскордонної взаємодії, підвищенню мобільності громадян та бізнесу ЄС.

29.07.2019 р. Верховна Рада України своєю Постановою затвердила новий перелік, кількісний склад та предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання (Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання, 2019). Відповідно, був створений Комітет з питань

цифрової трансформації, до сфери відання якого віднесені питання формування законодавчих засад цифровізації та цифрового суспільства в Україні, роботи над законодавчими засадами адміністрування, функціонування і використання мережі Інтернет в Україні та роботи над Національною і державною програмами інформатизації, а також програмами ЄС «Єдиний цифровий ринок» (Digital Single Market, EU4Digital) й іншими програми цифрового співробітництва, питання електронного урядування та публічних електронних послуг, смарт-інфраструктури (міста, громади), кібербезпеки та кіберзахисту тощо.

З метою оптимізації системи центральних органів виконавчої влади Кабінет Міністрів України своєю постановою від 02.09.2019 р. № 829 утворив Міністерство цифрової трансформації України, реорганізувавши Державне агентство з питань електронного урядування шляхом перетворення. 18.09.2019 р. постановою Кабінету Міністрів України № 856 було затверджене Положення про Міністерство цифрової трансформації України, яке стає центральним засвідчувальним органом у сфері електронних довірчих послуг, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, розвитку ІТ індустрії (Питання міністерства цифрової трансформації, 2019). 27.09.2019 р. було презентовано громадськості Міністерство цифрової трансформації та його бренд Цифрової держави.

Важливу роль в Україні у переведенні державних послуг у цифровий формат на всіх стадіях – від звернення за послугою до її надання – відіграє Додаток XVII 3 до Розділу IV Угоди про асоціацію, який зобов'язує Україну здійснити імплементацію низки актів ЄС, що встановлюють спільні норми на ринку надання електронних комунікаційних послуг, разом з Директивами щодо електронних комунікацій, режимів авторських прав, захисту прав споживачів, кур'єрських служб, аудіовізуальних послуг (Угода про асоціацію).

Сьогодні в Україні реалізація державної політики цифрового розвитку ґрунтується на принципах: відкритості; прозорості; багаторазовості використання; технологічної нейтральності і портативності даних; орієнтованості на громадян; інклюзивності та доступності; безпечності та конфіденційності; багатомовності; підтримки ухвалення рішень; адміністративного спрощення; збереження інформації; оцінювання ефективності та результативності (Про деякі питання цифрового розвитку, 2019). Вважаємо їх необхідно доповнити такими принципами, як: платформонезалежність і орієнтація на мобільні пристрої; нерозривність надання цифрових послуг (принцип цифрові послуги від початку і до кінця); уряд як платформа.

Безумовно, у процесі цифровізації державного управління необхідно приділити увагу безпеці. Із точки зору безпеки будь-який вид електронної комунікації винятково вразливий – за допомогою технічних засобів з комп'ютерів можна зняти будь-яку інформацію. Тому головними проблемними тенденціями, які виникають у процесі цифрової трансформації державного управління в Україні, є такі: зростання кіберзлочинності в умовах збільшення кількості ін-

формаційних систем, які використовують персональні дані; відсутність захищеного обміну ідентифікаційними даними фізичних та юридичних осіб, які обробляються в інформаційних системах державних органів і приватного сектору, неузгодженість у виборі ідентифікаторів, відсутність підтвердження ідентифікаційних даних; використання в системах реєстрації та контролю доступу до інформаційних систем технологічно несумісних механізмів, алгоритмів і протоколів електронної ідентифікації та впізнання (Духовна, 2019).

Отже, в Україні є всі умови для здійснення цифрового стрибка та переходу державного управління на більш високий технологічний рівень розвитку. Масштаби й темпи цифрових трансформацій мають стати основними характеристиками ефективності державного управління. При системному державному підході, що супроводжується формуванням належної правової бази, цифрові технології стимулюватимуть розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з важливих чинників розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання та підвищення якості життя громадян України.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Добролюбова, Е. И., Южанов, В. Н., Ефремов, А. А., Ключкова, Е. Н., Талапина, Э. В., & Старцев, Я. Ю. Цифровое будущее государственного управления по результатам. (2019). Москва: Изд-во «Дело» РАНХ и ГС.

Духовна, О. (2019, 5 листопада). Україна «в цифрі»: напрямки реформування. *Юридична газета*, 45-46 (699-700). Відновлено з <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifri-napryamki-reformuvannya.html>.

Питання міністерства цифрової трансформації. № 856. (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#Text>

Про деякі питання цифрового розвитку. № 56. (2019). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-p#Text>

Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання. № 1003. (2019). Відновлено з <https://ips.ligazakon.net/document/DI00003A?an=2>

Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

Угода про асоціацію. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

Цитування: Щербак, В. (2020). Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*, 8, Спецвипуск 1, 141–143. doi:10.15421/152063

Citation: Shcherbak, V. (2020). Suchasni tendentsii tsyfrovoyi transformatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: pravovyi aspekt [Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: the legal aspect]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 141–143. doi:10.15421/152063

DOI: 10.15421/152064

УДК: [35.07+351+342.07]:004

Флла Юрченко

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## Роль громадських організацій у формуванні та імплементації антикорупційної реформи в Україні

У статті викладено результати аналізу дослідження ролі інститутів громадянського суспільства у формуванні та імплементації антикорупційної реформи в Україні. Розглянуто успішний досвід та механізми участі громадських організацій у формуванні нових антикорупційних інститутів, антикорупційних заходах, адвокації антикорупційної реформи та ухвалення нового антикорупційного законодавства в Україні. Особливу увагу зосереджено на ролі місцевих громадських організацій та їх взаємодії в заходах із запобігання політичній корупції з органами місцевого самоврядування та державними органами. Розглянуті основні напрямки діяльності громадських організацій у частині протидії корупції та загальні проблеми, що виникають під час антикорупційної роботи таких організацій.

**Ключові слова:** корупція, політична корупція, громадська організація, антикорупційна реформа, інститут

## The role of public organizations in the formation and implementation of anti-corruption reform in Ukraine

The article presents the results of the analysis of the study of the role of civil society institutions in the formation and implementation of anti-corruption reform in Ukraine. The successful experience and mechanisms of participation of public organizations in the formation of new anti-corruption institutions, anti-corruption measures, advocacy of anti-corruption reform and the adoption of new anti-corruption legislation in Ukraine are considered. Particular attention is paid to the role of local NGOs and their interaction in measures to prevent political corruption with local governments and state bodies. The main directions of activity of public organizations in the part of counteraction to corruption and the general problems arising during anti-corruption work of such organizations are considered.

**Keywords:** corruption, political corruption, public organization, anti-corruption reform, institute

Дослідження значення та впливу громадських організацій в антикорупційному порядку денному в Україні є актуальним у теоретичному та практичному вимірах. Особливу увагу слід звернути на роль громадських організацій на місцевому та регіональному рівні, оскільки головними критеріями успішності або ж визначення тих чи інших проблемних зон реалізації антикорупційної реформи є рівень її імплементації на місцевому та регіональному рівнях, особливо в умовах децентралізації. Основу тезової доповіді складають матеріали наукових досліджень, моніторингові звіти міжнародних та провідних антикорупційних організацій, а також емпіричних досліджень.

Варто відзначити те, що головною рушійною силою проведення глобальної антикорупційної реформи в Україні після Революції Гідності стали громадські організації та громадськість загалом. У таких умовах

представники громадських організацій разом з представниками міжнародних організацій, міжнародних партнерів взяли відповідальність за створення нового антикорупційного порядку денного для України, який відповідав запитам суспільства. Це стало прецедентом ефективної участі громадськості у формуванні антикорупційної політики.

Так, в аналітичній статті «Громадянське суспільство проти корупції в Україні: способи впливу» (підготовлена в межах дослідження «Вплив громадянського суспільства на впровадження антикорупційних реформ в Україні», що реалізовувалося 1,5 року у співпраці з Лейденським університетом (Нідерланди) та представниками Міждисциплінарного науково-освітнього центру протидії корупції НаУКМА) зазначено, що громадські організації, що працюють у сфері боротьби з корупцією, часто відіграють центральну роль в ініціюванні та просуванні антикорупційних реформ в Україні. Організації громадян-

ського суспільства визнані суб'єктами, що можуть відігравати важливу роль у боротьбі з корупцією. Зокрема, у статті Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції зазначено, що «[к]ожна Держава-учасниця вживає належних заходів, у межах своїх можливостей і згідно з основоположними принципами свого внутрішнього права, для сприяння активній участі окремих осіб і груп за межами державного сектора, таких як громадянське суспільство, неурядові організації та організації, що функціонують на базі громад, у запобіганні корупції й боротьбі з нею та для поглиблення розуміння суспільством факту існування, причин і небезпечного характеру корупції, а також загроз, що створюються нею» (Про запобігання корупції, 2014).

Організації громадянського суспільства на відмінну від державних структур чи/або міжнародних організацій можуть володіти більшою інформацією щодо місцевої корупції, мають стійкий зв'язок з місцевим населенням, можуть мати різних форм довіру та авторитет. Представники громадських організацій переважно намагаються сформувати стійкі зв'язки на місцевому рівні з пересічними громадянами задля можливості повідомити/викрити корупційні дії тих чи інших високопосадовців, представників влади або керівників державних підприємств. Крім цього здійснюється активна робота в напрямку просвітництва, проведення освітніх заходів, тренінгів, семінарів, аналітичної роботи та поширення інформації щодо необхідності повідомлення про факти корупції, надання консультативної інформації щодо захисту викривачів, поширення інформації щодо позитивних прикладів протидії корупції.

При аналізі діяльності антикорупційних організацій та їх впливу на розвиток антикорупційної реформи в Україні, варто зазначити неабияку участь громадянського суспільства у безпосередньому інституційному оформленні нових антикорупційних державних органів. Так, наприклад, Національне антикорупційне бюро України стало першим органом, який долучив до роботи громадські організації задля підтримки у створенні та запуску роботи органу, кадрового відбору та проведення співбесід.

Виходячи з положень Закону України «Про запобігання корупції», взаємодія влади та громадськості в процесі запобігання корупції має розвиватися у трьох напрямках: 1) надання пропозицій органам влади за результатами проведення досліджень/громадської антикорупційної експертизи; 2) надання пропозицій щодо вдосконалення наявного антикорупційного законодавства; 3) вплив громадських організацій на формування державної антикорупційної політики. Громадськість має право подавати за результатами експертизи нормативно-правових актів пропозиції до відповідних органів влади (Про громадські об'єднання, 2013).

Проте варто відзначити, що рівень сприйняття та врахування пропозицій антикорупційних організацій серед представників влади досить низький. Опоненти, до яких іноді належать представники уряду, часто дискредитують діяльність організацій громадянського суспільства у таких країнах через їхню залежність від зовнішнього фінансування та відсутність сильної бази підтримки (Білецький, 2019).

Сьогодні діяльність громадських антикорупційних організацій формально підпадає під шість категорій: моніторинг та звітування, підвищення обізнаності, адвокація, акції прямої дії, нарощування експертних компетенцій та співурядування (Моніторинговий звіт «Вплив громадських організацій на впровадження антикорупційних реформ в регіонах України» (ACREC, НАУКМА, 2019, с. 5–11).

Також громадські організації у сфері протидії корупції активно долучаються для формування та реалізації державної антикорупційної політики шляхом участі у громадських радах, консультативно-дорадчих органах та комісіях. Яскравим прикладом може слугувати Рада громадського контролю Національного антикорупційного бюро України, яка формується з делегованих представників громадських антикорупційних організацій щорічно шляхом рейтингового інтернет-голосування та покликана здійснювати громадський контроль за діяльністю органу.

Представники громадських антикорупційних організацій вказують на складність у

питаннях притягнення до кримінальної відповідальності чиновників високого рангу та політиків вищих щаблів влади. Такий підхід формує зниження рівня довіри населення до діяльності антикорупційних органів та антикорупційних громадських організацій, зокрема.

Отже, аналіз діяльності антикорупційних організацій та оцінка впливу представників громадянського суспільства на процес інституціоналізації антикорупційних органів, протидії політичній корупції та ко-

рупції загалом дозволяє говорити про те, що громадські організації виступили суб'єктами протидії корупції в Україні після Революції Гідності. Проте відсутність широких повноважень громадськості, постійний опір з боку влади, відсутність політичної волі, брак підтримки з боку населення, а також проблеми інституційного розвитку самих громадських організацій призводить до зменшення можливостей впливу та зниження антикорупційного активізму.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Білецький, А. В. (2017). Досвід участі громадськості у заходах щодо запобігання корупційної злочинності в Україні. *Проблеми законності*, 136 (17), 225–235.

Моніторинговий звіт «Вплив громадських організацій на впровадження антикорупційних реформ в регіонах України» (ACREC, НАУКМА). (2019). Відновлено з <https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/zvit-210x210-1e.pdf>

Про громадські об'єднання. № 2572-VI. (2013). *Відомості Верховної Ради України*, 1, ст. 1.

Про запобігання корупції. № 1700-VII. (2014). *Відомості Верховної Ради України*, 49, ст. 2056.

Цитування: Юрченко, А. (2020). Роль громадських організацій у формуванні та імplementації антикорупційної реформи в Україні. *Аспекти публічного управління*. 8, Спецвипуск 1, 144–146. doi:10.15421/152064

Citation: Yurchenko, A. (2020). Rol hromadskykh orhanizatsii u formuvanni ta implementatsii antykoruptsiinoi reformy v Ukraini [The role of public organizations in the formation and implementation of anti-corruption reform in Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 S. I. (1), 144–146. doi:10.15421/152064