

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ
ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДИ В СУЧАСНІЙ
УКРАЇНІ»

до захисту

Студента 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
наукової програми «Парламентаризм і
парламентська діяльність»
Карповець Богдан Михайлович

Науковий керівник
д.пед.н., проф. Даниленко Лідія Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
парламентаризму від «04» 12 2023 р., протокол № 14.
Завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор
Гошовська Валентина Андріївна В.Гошовська
(підпис)

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Карповець Б.М. Розвиток управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми "Парламентаризм та парламентська діяльність", спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст роботи. Розглянуто сутність поняття «управлінські технології» та проблеми їх застосування у взаємодії влади і громади в теорії державного управління. Охарактеризовано особливості взаємодії представницьких органів влади і громади. Обґрунтовано організаційно-правові механізми застосування управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади. Розкрито етапи розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади. Визначено перспективні напрями впровадження технологічної компетентності посадових осіб представницьких органів влади та міжнародний досвід управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади.

В роботі розглядаються шляхи покращення управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні. Очікувані результати дослідження включають виокремлення теоретичних положень, пропозицій та рекомендацій, спрямованих на підтримку розвитку та покращення ролі цифровізації процесів публічного управління.

Ключові слова: парламентаризм, парламент, представницькі органи влади, громади, цифровізація, управлінські технології, розвиток.

ANNOTATION

Karpovets B.M. Development of management technologies in the interaction of representative authorities and the community in modern Ukraine. Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Qualification scientific work for a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public Administration and Management", educational and professional program "Parliamentarism and Parliamentary Activities", specialty 281 "Public Administration and Management." - Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

Content of the work. The scientific work considers the essence of the concept of "management technologies" and the problems of their application in the interaction of government and society in the theory of public administration.

The peculiarities of interaction between representative authorities and the community are characterized.

The organizational and legal mechanisms for the application of management technologies in the interaction of representative authorities and the community are substantiated.

The stages of development of management technologies in the interaction of representative bodies of power and the community are revealed.

The scientific work identifies promising areas for the introduction of technological competence of officials of representative bodies of power and international experience of management technologies in the interaction of representative bodies of power and the community.

The scientific work considers ways to improve management technologies in the interaction between representative authorities and the community in modern Ukraine. The expected results of the study include the identification of theoretical positions, proposals and recommendations aimed at supporting the development and improving the role of digitalization of pool management processes.

Keywords: parliamentarism, parliament, representative authorities, communities, digitalization, management technologies, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ	
1.1. Сутність поняття управлінських технологій та проблеми їх застосування у взаємодії влади і громади в теорії державного управління.....	10
1.2. Особливості взаємодії представницьких органів влади і громади.....	17
Висновок до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	
2.1. Етапи розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади (від паперових до інформаційних).....	22
2.2. Організаційно-правові механізми застосування управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади.....	25
2.3. Технологічна компетентність посадових осіб представницьких органів влади.....	28
Висновок до другого розділу.....	31
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	
3.1. Використання міжнародного досвіду управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади.....	33
3.2. Цифровізація процесів публічного управління.....	40
3.3. Модель держави у смартфоні, як одна з найбільш провідних управлінських технологій.....	43
Висновок до третього розділу.....	49

ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність. Слід зазначити, що сьогодні наша країна все ще перебуває на етапі формування та становлення правової держави. Україна ще не відірвалася від вітчизняної правової культури та законодавства, не інтегрувала своє законодавство в рамки сучасності та ЄС. Актуальність теми дослідження зумовлена основними цілями сучасного суспільства і держави, принципами, засадами та змістом державної політики в процесі модернізації регулювання відносин між інститутами громадянського суспільства та органами державної влади. У сучасному світі досить багато країн переживають важливі структурні перетворення. Відкриття світової економіки посилює конкуренцію на міжнародному ринку та відобразило взаємозалежність приватного та державного секторів. Соціальні потреби стали менш одноманітними та вибагливими, а здатність державного управління та адміністративних органів вирішувати складніші соціальні проблеми поставлена під сумнів.

Внутрішня нестабільність, невизначеність і дедалі різкіші зміни в державному управлінні та адміністративних установах визначають важливість і необхідність планування. Стратегія взаємодії між національною владою та інститутами громадянського суспільства України має ґрунтуватися на визнанні взаємної та тісної відповідальності влади та громадянського суспільства за їхні ролі з метою налагодження співпраці та щоденного виконання покладених завдань. Завдання обох сторін фактично повинні бути сплановані та скоординовані як єдине ціле.

Суттєвий доробок у розвиток цієї проблеми внесли В.А. Гошовська, І.В. Рейтерович, Л.С. Григорович, О.Р. Антонова, В.С. Куйбіда, та інші.

Метою є теоретичне обґрунтування розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні. Відповідно до мети нами визначено такі **завдання**:

- визначити сутність поняття «управлінські технології» та проблеми їх застосування у взаємодії влади і громади в теорії державного управління;
- охарактеризувати особливості взаємодії представницьких органів влади і громади;
- розкрити етапи розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади;
- обґрунтувати організаційно-правові механізми застосування управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади;
- виокремити технологічну компетентність посадових осіб представницьких органів влади;
- порівняти міжнародний досвід управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади;
- розробити модель держави у смартфоні як одну з найбільш провідних управлінських технологій.

Об'єктом є теоретичні та практичні аспекти розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні.

Предметом є розвиток управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні.

У нашій роботі ми зупинили свою увагу на використанні таких **методів дослідження**, як: аналіз та узагальнення науково-методичної літератури у сфері взаємодії представницьких органів влади з місцевими громадами; аналіз і синтез управлінських явищ і процесів; порівняння та зіставлення вітчизняного і зарубіжного досвіду використання управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади.

Дослідження та аналіз науково-методичної літератури - Ми використовували цей метод на багатьох етапах написання цієї книги, оскільки він є одним із найвирішальніших методів дослідження. З його допомогою ми вирішували такі завдання:

1. Обґрунтуйте вибір теми та проведіть попередній аналіз для розуміння її актуальності. Ми також досліджували наявний дослідницький матеріал, оскільки теоретична частина нашої роботи базується на аналізі наукового матеріалу та власних ідеях і висновках, до яких ми дійшли після попереднього дослідження.

2. Визначте дослідницькі завдання, які необхідно виконати для повного опису та висвітлення теми роботи.

3. Вивчати та досліджувати науковий досвід вчених, які займаються дослідженнями даної теми або суміжних тем.

4. Ми узагальнювали досвід досліджуваної теми. Спочатку в процесі написання роботи відбувалося узагальнення матеріалу, який ми особисто зрозуміли. Ми описували його в роботі у формі власних роздумів, за науковими матеріалами та дослідженнями.

Теоретична значущість полягає в обґрунтуванні розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні.

Практичне значення полягає у тому, що у результаті дослідження наведено проблеми розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади в сучасній Україні та шляхи їх вирішення.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ

1.1. Сутність поняття управлінських технологій та проблеми їх застосування у взаємодії влади і громади в теорії державного управління

Технології управління - це практичне застосування сучасних наукових методів та інструментів планування, організації, обліку та аналізу. Навіть у тому випадку, коли менеджери не вживають термінів і категорій технологій управління, при впровадженні нововведень у практику управління вони вбудовують нові методи чи техніку в якусь технологію управлінської праці [1,с.188]. Однак, якщо така послідовність не усвідомлюється як технологія, тобто як певна цілісність, то трудовий процес складається на інтуїтивній основі, не опрацьовується з єдиних наукових чи методологічних позицій, не закріплюється у вигляді документальних приписів. У цьому виключається дуже важливий резерв раціоналізації праці - побудова ефективних методів планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання. Нехтування технологічним аспектом управління спричиняє невдале застосування інформаційних систем, а також бюджетування, логістики та інших сучасних методів управління.

При плануванні управлінських технологій можна уникнути непотрібних операцій, виключити дублювання завдань, спростити документацію та сформулювати чіткі критерії результатів на кожному етапі управлінського процесу. Ця методика дозволяє оптимізувати результативність дій, поєднуючи окремі частини у єдиний ланцюг. Такий підхід забезпечує впорядкованість у керуванні за допомогою чіткої системи правил для кожної операції. Для учасників управлінського процесу важливо використовувати категорії, такі як технологічна дисципліна та регламент, для ефективності трудового процесу. Цей

аспект технологізації управління робить можливим використання методів мотивації.

Управлінські технології мають свої особливості. Кожна технологія передбачає поділ трудового процесу на окремі етапи, фази або процедури, що дозволяє забезпечити системність та комплексність управління. Застосування таких технологій дозволяє координувати та синхронізувати етапи, забезпечуючи системність процесу управління. Успішне виконання окремих процедур та операцій важливе для уникнення неефективного управління в цілому.

Тому особливого значення набувають методи, прийоми та документи управлінської технології, спрямовані на досягнення якісного менеджменту.

Регламентуючий характер управлінських технологій передбачає запровадження нормативів, які слід дотримуватися посадовими особами. Це означає перегляд системи відносин між людьми, структуру прав та відповідальності, залучення до справ реальної влади на підприємстві. Ця особливість технологій впливає на їх унікальність, оскільки різні люди та різні умови вирішують однакові завдання управління по-різному. Тому управлінські технології, процеси прийняття рішень несуть у собі відбиток індивідуальності.

Ігнорування унікальності методів управління є основною перешкодою для вітчизняних підприємств у масовому застосуванні сучасних систем бюджетування та управлінського обліку, впровадженні прогресивних рішень маркетингових функцій, впровадженні передових методів роботи тощо. фінансових чи фондових ринків, впровадження ефективних планів стимулювання персоналу [2]. У технологіях управління, на відміну від виробничих технологій, часто потрібна календарна прив'язка управлінських процедур. Так, процедури квартального, місячного чи декадного планування мають здійснюватися у строки, що передують цим періодам.

Управлінська технологія - різновид або форма реалізації управлінської діяльності. У більшості науковці виділяють трьохланкову схему структуризації

управлінської технології: управлінський технологічний процес - управлінська процедура - управлінська операція. Управлінський технологічний процес - завжди функція управління. Терміном технологічний процес можна позначити діяльність щодо вдосконалення організаційної структури, розвитку на підприємстві корпоративної культури і навіть з розробки та впровадження нових управлінських технологій. Окремими функціями управління є:

- планування;
- облік;
- контроль;
- аналіз;
- регулювання [3,с.115].

У такому тлумаченні процедур управління більш чітко визначення може бути сформульоване лише для деякої однорідної групи процедур, тобто процедури спочатку повинні бути класифіковані за деякою ознакою. Трирівнева структура технології управління може застосовуватися як на макрорівні, так і на мікрорівні. Наприклад, технічний процес контролю та виконавської дисципліни може включати такі процедури, як план роботи виконавця, облік виконання роботи виконавця, аналіз ходу виконання роботи виконавця та інші процедури. За іншим підходом ці процедури можуть бути технічними процесами (техніками).

У задокументованому проектуванні процедур управління ми виходимо з того факту, що системи управління та методи управління відрізняються у функціональному сенсі, але повністю узгоджені в структурному сенсі.

У процесі проектування за кожною процедурою необхідно:

- розробити склад, послідовність та методику або алгоритм виконання процедур;
- вказати джерело, склад, терміни та форму інформації, що надходить;

- створити інструкції щодо виконання процедур для кожного виконавця із зазначенням застосовуваних технічних засобів та програм;

- визначити терміни, форму, склад та адресу подання вихідної інформації.

Ступінь конкретизації документального опису технологічних процесів залежить від змісту завдань [4,с.76]. Для типових, регулярно повторюваних процесів технологічні процеси можуть бути розроблені детальні програми дій з орієнтацією на подальшу автоматизацію. Для таких технологічних процесів є сенс витратити більше часу на пошук раціональних схем, оскільки часта повторюваність процедур окупить чималі вкладення [5,с.81]. Практика показує, що такі технологічні процеси, що часто повторюються, як облік деталей на складі, зважування або вимірювання готових виробів, реєстрація працівників на прохідній в силу своєї масовості заслуговують на виготовлення та застосування спеціальних технічних засобів, що автоматизують роботу персоналу.

Для вирішення нових, перспективних або оригінальних завдань управління рекомендується створювати технічний процес у вигляді набору абстрактних процедур, тобто встановлювати систематичну послідовність етапів вирішення проблеми, не визначаючи сутності та змісту. управлінських операцій. У цьому випадку плідно використовувати деякі базові прийоми, які можна конкретизувати в накопиченні досвіду вирішення завдань. Зазначимо, що в цьому контексті методи управління все більше трансформуються в методи планування, обліку та аналітики, оскільки втрачають свої технічні характеристики (можливість регламентувати тривалість процедур, закріплення за конкретними виконавцями тих чи інших завдань управління тощо). Варто зазначити, що технологія управління створюється самими людьми і служить людям. Тому дуже актуальним є питання про співвідношення креативної основи та умовної основи в техніці [6, с.137].

Ця технологія формує основу, метою якої є регулювання поведінки суб'єктів управління (виконавців) з двох напрямків: правового та соціально-

економічного регулювання. Не обмежуйте творчі аспекти планування, обліку, аналізу та інших завдань управління. Будь-яка звичайна техніка управління являє собою набір повторюваних процедур. Така технологія була розроблена і впроваджена в той час. У процесі її роботи може знадобитися періодичне коригування змісту, послідовності та термінів програми. Але загалом такі методи не вимагають втручання вищого керівництва компанії. До цієї групи належать прийоми реалізації функцій управління (планування, облік, контроль, аналіз, нагляд) у певних сферах діяльності.

Регулярні управлінські технології умовно можна поділити на дві групи: безваріантні та варіантні/багатоваріантні. До безваріантних можна віднести бухгалтерський облік, податковий облік, статистичну звітність, кадрове діловодство тощо. Правила виконання управлінських процедур у межах названих технологій досить часто змінюються. Підприємство змушене вносити зміни до технологій управління та до правил ведення господарської діяльності в силу вимог нормативних документів. Закони, нормативні акти та інструкції часто змінюються, що визначає необхідність внесення змін до існуючих управлінських технологій [7].

В інших випадках нормативні методи управління не обов'язкові. Реалізація альтернативних методів управління вимагає творчості, оригінальності, оригінальності, але вони можуть бути реалізовані на готових прикладах, аналогіях і методах. Такі технології не є радикальними і не потребують масштабних витрат чи серйозних організаційних змін.

Оскільки до системи органів публічного управління та адміністрування входять органи виконавчої гілки влади, ми вважаємо за потрібне коротко окреслити функції виконавчої гілки влади у цьому питанні.

Адміністративна гілка влади була об'єктом дослідження багатьох науковців, серед яких над визначенням природи адміністративної влади працювали В.М.Шаповал, Ю.П.Бітяк, С.В.Авер'янов, О.В.Хоменко та

С.О.Чикулій. Вважаємо, що щодо визначення поняття адміністративної влади варто наголосити на поглядах Ю.П. Батяка писав: «Виконавча влада є відносно самостійною гілкою єдиної державної влади України та атрибутом державного владного механізму, яка ґрунтується на принципі поділу влади і здійснюється паралельно із законодавчою та судовою владою. [8] Адже ми вважаємо, що виконавча влада має унікальні повноваження, дорівнює владі законодавчій і судовій, і кожна з них займає певне місце в системі регулювання суспільних відносин. Конституція України, особливо Розділ шостий, чітко визначає виконавчу владу. як одного з департаментів уряду та окреслює його структуру, характеристики, повноваження та функції.

Виходячи з вищезазначеного, виконавчу владу можна визначити як владу, яка має право безпосередньо керувати державою. Відповідно до статті 113 Конституції України, носієм цієї влади є Кабінет Міністрів України.

Як зазначається в роботі В.А. Дерещ, ця структура побудована таким чином, що всі органи виконавчої влади перебувають в управлінських відносинах, тобто у відносинах, пов'язаних з формуванням і реалізацією державної політики та управлінням у різних сферах суспільного життя.

Варто зазначити, що в Україні з приходом до влади президента Володимира Зеленського діджиталізація почала виходити за межі приватного життя. Якщо раніше діджиталізація стосувалася приватних компаній, конкретних бізнесів і конкретних людей, то сьогодні вона вийшла за ці рамки і стала публічною. Сьогодні діджиталізація зачіпає майже всіх громадян і, більше того, змінює їхнє повсякденне життя. Особливо це стосується цифровізації державних установ.

В Україні створено відповідне міністерство. Це Міністерство цифрової трансформації України. Міністерство працює над програмою "Уряд у смартфоні" і, за словами самого міністерства, його діяльність наразі відбувається за чотирима

основними напрямками: цифрове законодавство, цифрові документи, електронний документообіг та електронні послуги.

Мінцифра діє на підставі Положення про Міністерство цифрової трансформації України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856. Щодо основних принципів, викладених у цьому документі, Департамент цифрових питань зобов'язаний забезпечити, щоб:

- організація та реалізація урядових заходів у напрямках цифрової трансформації, електронної економіки, інновацій в цифровому форматі, електронного управління та електронної участі громадян, розвитку інформаційного суспільства.
- формулювання та впровадження стратегій державної політики щодо розвитку цифрової грамотності та цифрових прав громадян.
- організація та реалізація державної стратегії щодо відкритих даних, розвитку національних електронних ресурсів, підвищення сумісності та розвитку інфраструктури доступу до Інтернету та телекомунікацій, розвитку електронної комерції.
- створення та впровадження стратегій державної політики для розвитку ІТ-сфери.

Проблеми застосування управлінських технологій взаємодії влади і громади в теорії державного управління можуть бути різноманітними. Однією з таких проблем є недостатня інформованість та залученість громадськості до управлінського процесу. Це в свою чергу може призводити до неефективності рішень, оскільки важливі погляди та думки громадян можуть бути не представлені в управлінських рішеннях.

Ще однією проблемою є недостатня відкритість та прозорість управлінських процесів. Це може створювати недовіру до владних структур та знижувати рівень підтримки громадськості.

Однозначно, що у теорії державного управління велика увага приділяється розробці та впровадженню механізмів, які б допомагали подолати ці проблеми.

Підсумовуючи, дослідники Національної школи парламентської науки на чолі з професором В.А. Гошовською [47] зазначають, що управлінські технології відіграють важливу роль у взаємодії державного управління і суспільства не лише в теорії державного управління, а й у практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Важливе значення вони мають і в роботі парламенту - єдиного законодавчого органу державної влади в Україні. Адже саме парламент формує уряд, відповідальний за впровадження сучасних та ефективних методів управління в умовах парламентсько-президентської системи.

1.2. Особливості взаємодії представницьких органів влади і громади

Громадськість розглядається як активний соціальний об'єкт, що об'єднує тих, хто стикається зі спільною проблемою й разом шукає шляхи її вирішення. Таким чином, взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю - це співпраця між органами та активними групами чи окремими членами громади для вирішення спільних проблем. Вона спрямована на успішне виконання функцій органами самоврядування та на ефективне захист прав та інтересів членів громади [9, с.192].

Взаємодія між органами влади та громадськістю на місцевому рівні спрямована на декілька основних цілей. У процесі повсякденної діяльності ключовим завданням взаємодії є постійне узгодження інтересів і підтримка

соціально-політичної стабільності. А якщо говорити про стратегічні перспективи, однією з головних і водночас спільною метою учасників такої взаємодії стає забезпечення нових умов для якісного людського життя та створення безпечного та екологічно здорового середовища для проживання і праці. Ці цілі сумісні з концепцією сталого розвитку. Вирішення питань місцевого розвитку в рамках цієї парадигми відкриває шлях до нових підходів до стратегічного розвитку як на місцевому, так і на національному рівнях. У перехідний період в Україні налагодження такого партнерства між різними суб'єктами (владою та громадянами) є ключовим для створення сталої демократії з активною участю громадян.

Варто відзначити, що країни з великим досвідом взаємодії влади з громадськістю продовжують розвивати ці технології. На сьогодні базуючись на цьому досвіді, формуються нові методи та інструменти залучення громадськості до спільного розв'язання проблем, такі як: омбудсмени (Уповноважні Верховної Ради України з прав людини) та центри громадської активності, спільне надання послуг, волонтерство, включення громадськості у процес прийняття рішень, створення структур для захисту інтересів громадян [10, с.135].

Якщо місцеві державні адміністрації діють за принципом "дозволено те, що прямо передбачено законом", то органам місцевого самоврядування важливо враховувати принцип "дозволено те, що не заборонено законом". Це означає, що окрім механізмів взаємодії органів державної влади з громадянами, прямо передбачених законодавством, органи державної влади можуть використовувати й інші засоби для максимального залучення громади до процесів прийняття ключових рішень. Тому органи місцевого самоврядування мають активно застосовувати різноманітні форми взаємодії з громадськістю, які дозволяють повніше виявити та чітко представити інтереси членів територіальної громади у систематизованій формі, зробити їх ефективними та результативними.

Найбільш перспективні напрями взаємодії між владою та громадськістю включають: участь громадських організацій у формуванні стратегій місцевого соціально-економічного розвитку, активна комунікація між представницькими органами влади та громадою на місцевому рівні, утворення громадських рад, систематичний обмін інформацією та партнерство для розвитку.

Основними принципами такої взаємодії місцевих органів самоврядування з громадськістю мають бути:

- партнерська рівність, яка відображає переговорний метод розв'язання конфліктів, які виникають між сторонами у взаємодії, включаючи механізми та правові інструменти для врахування інтересів обох сторін. У багатьох випадках взаємодія між органами влади та громадськістю залишається демонстративною з боку влади, спрямованою на створення позитивного іміджу влади як відкритої, демократично налаштованої на діалог з громадянами, проте громадські організації не завжди розглядаються як рівноправні партнери влади;

- громадська участь, яка передбачає представлення у політичному процесі та врахування інтересів різних верств суспільства під час ухвалення рішень;

- представництво, що відображає залучення представників громадськості, зацікавлених у вирішенні питань та сферах, де їхня участь може бути корисною;

- фокус на проблемах локального розвитку та на нагальних потребах громад, включаючи органи громадської самоорганізації;

- субсидіарність - ухвалення політичних рішень на місцевому рівні, що наближається до громадськості;

- відкритість передбачає збільшення доступності влади для громадян;

- прозорість – інформування громадськості про діяльність органів місцевого самоврядування;

- системність і постійність, які зафіксовані у відповідних програмах взаємодії, для забезпечення сталості та ефективності у діяльності [12].

Чому саме місцеві органи влади постають об'єктом нашого наукового інтересу? Тому, що участь територіальних громад та їхніх представників є значущим інструментом для розв'язання ряду місцевих питань, відстоюючи інтереси громадян і розв'язуючи спільні проблеми, створюється основа для тісної співпраці. В Україні поки що не вистачає активної участі громадян на місцевому рівні, і проблема залучення громадян до місцевого самоврядування ще не отримала належної уваги. Тому важливо, щоб посадові особи місцевого самоврядування розуміли, які переваги може принести їм та їхній громаді конструктивна співпраця.

У цьому плані важливими є сучасні інструменти державного управління щодо вимірювання якості діяльності органів влади, серед яких важливим параметром є їхня взаємодія з громадянським суспільством [46].

Україна має різні методи залучення громадян до управлінських рішень на місцевому рівні, такі як громадські збори, місцеві ініціативи, участь у процесі ухвалення рішень органами самоорганізації населення та громадських рад, створених для контролю за діяльністю виконавчих органів.

Зараз особливо важливим є не лише відслідковування соціального оточення, а й вплив на усвідомлення громадян через розроблені комунікаційні канали. Значення набуває проблема налагодження ефективних зв'язків із громадськістю, яка передбачає чесні, прозорі та сприятливі взаємовідносини між органами публічної влади та населенням. Це призводить до виникнення нової функції державного управління – взаємодія з громадськістю, оскільки ефективність влади залежить від підтримки громадськості. Органи державної влади та місцевого самоврядування повинні інформувати громадськість про стратегічні напрямки розвитку, програми та послуги, які вони надають, звітувати про свою діяльність та бути підзвітними громадськості. Участь громадянського суспільства у публічному управлінні та управлінні країною вважається одним із основних орієнтирів для вимірювання ефективності та якості роботи публічних

органів. Ми вважаємо, що в ефективно працюючій, правовій, демократичній державі, громадянське суспільство та держава є нероздільними системами, які нерозривно взаємодіють між собою.

Висновок до першого розділу

Технології управління - це способи застосування новітніх наукових методів та інструментів для планування, організації, обліку та аналізу. Навіть якщо менеджери не використовують самі терміни технологій управління, вони все ж впроваджують нововведення, вбудовуючи нові методи чи техніки у вже існуючі практики управління. При ретельному створенні технологій управління можна уникнути зайвих процедур, усунути подвійні завдання, скоротити обіг документів та визначити чіткі критерії якості на кожному етапі управлінського процесу. Технологія дозволяє поєднати окремі елементи в єдиний ланцюг, щоб збільшити ефективність дій персоналу.

Взаємодія між місцевими органами влади та громадськістю має кілька основних мет, кожна з яких відображає різні аспекти співпраці. У щоденній роботі, основною метою взаємодії є постійне узгодження інтересів і підтримка соціально-політичної стабільності. А коли йдеться про стратегічне бачення, головною спільною метою учасників взаємодії стає створення нових умов для якісного людського життя та забезпечення безпечного та екологічно здорового середовища для проживання і праці. Ці завдання відображають ідею сталого розвитку. У цьому контексті підхід до питань місцевого розвитку відкриває нові можливості для стратегічного розвитку як на місцевому, так і на національному рівні. У перехідний період в Україні такі партнерства між різними суб'єктами (владою та громадянами) відіграють ключову роль у реалізації сталої демократії за активної участі громадян.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

2.1. Етапи розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади *(від паперових до інформаційних)*

Розвиток управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади відбувався через кілька етапів, неабияк змінюючи способи комунікації й прийняття рішень. Варто зазначити кілька ключових етапів у цьому процесі.

1. Паперовий етап. На початку розвитку управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади комунікація відбувалася головним чином на паперовому носії. Рішення приймалися шляхом листування, збору документів та їх аналізу. Цей підхід був обмеженим у термінах швидкості та доступності інформації, а також звужував можливості активної участі громади в процесі управління.

2. Етап початкового впровадження ІТ-технологій. З появою комп'ютерів та розвитком інформаційних технологій управління стали поступово переходити до електронних систем. Це дозволило збільшити швидкість обміну інформацією між різними ланками управління та зменшити обсяг паперової документації.

3. Етап е-урядування. З поширенням Інтернету та технологій електронного урядування розвинулися методики взаємодії між органами влади та громадою. Це відкрило широкі можливості для активної участі громадян у прийнятті рішень шляхом зручних онлайн-платформ.

4. Етап інформаційних технологій та відкритих даних. Сучасний етап розвитку управлінських технологій полягає в додатковому використанні біг-

даних та аналітики для прийняття рішень. Крім того, інформаційні технології надають змогу забезпечити відкритий доступ до даних для громадськості, що сприяє більшій відкритості та прозорості в управлінні.

Однією з найпопулярніших теорій сьогодні є концепція модернізації правової організації держави на основі ідеї сервісного менеджменту. Вона орієнтована на оптимізацію та імплементацію зарубіжних інститутів взаємодії держави і громадянина та базується на ефективному наданні публічних послуг і можливості передачі функцій з надання публічних послуг Ю. В. Коженко, "сервісна держава - це особлива форма політичної організації публічних інститутів, публічна служба для громадян з особливими управлінськими структурами та системою соціальних і правових гарантій гідного життя, прав і свобод людини і громадянина". [12]. Одним із пріоритетів реформи державної адміністративної системи є побудова сервісно-орієнтованої держави. Мається на увазі стан системи адміністративних органів, яка гарантує якість надання необхідних публічних послуг. Адже в сервісній державі громадяни можуть витратити мінімум часу та ресурсів на отримання державних послуг, а підприємці - на ведення бізнесу. Відповідно до сервісної концепції держави, сутність і головне призначення держави полягає в тому, щоб служити своїм громадянам. Відповідно до цього розуміння, всі взаємодії між державою та громадянами є державними послугами. Сервісний підхід до держави передбачає наступне:

- соціальна спрямованість державних цілей, тобто безпосередній зв'язок держави з найважливішими потребами та інтересами її громадян;
- дієвість і дієвість впливу держави на громадян, тобто обов'язковість досягнення поставлених перед суспільством цілей;
- задоволеність громадян якістю та доброчесністю публічних послуг, що надаються громадянам, як основний доказ ефективності адміністративної системи;
- створення комфортних умов для отримання громадянами послуг.

Ще однією важливою особливістю надання послуг державі є запровадження стандартів та відповідних регламентів надання публічних послуг та використання технології "єдиного вікна" у взаємодії громадян і держави, що є поступовим переходом у часі. Більшість послуг надається в електронному вигляді [13, с. 32]. Перед кожною країною постає багато викликів, зокрема, забезпечення нормальних умов життя в суспільстві. Наразі державні структури України перебувають у періоді реструктуризації та розвитку.

Якість управління визначає як результати діяльності, так і вибір шляхів та засобів їх досягнення. Грамотне управління сферою послуг створює умови для економії часу людей, підвищує продуктивність праці, а отже, сприяє зростанню суспільної продуктивності. Коли проводиться політика, орієнтована на забезпечення соціальних пріоритетів, тобто коли людина ставиться в центр економічних інтересів суспільства, роль сфери послуг, а отже, і вимоги до організації управління нею значно зростають. Державні структури продовжують розвиватися і змінюватися. Така нестабільна ситуація зумовлена розвитком суспільства. Як наслідок, старі структури державних органів занепадають, а нові структури виходять на перший план.

Якщо проаналізувати державні структури цього періоду, то можна побачити, що бюрократія є негативним явищем. Особливо яскраво ця бюрократія проявляється в нашій країні. У правовій державі такого не повинно бути, і створення системи, в якій люди можуть отримувати послуги, не будучи при цьому самими надавачами послуг, допоможе зменшити бюрократію. Підсумовуючи, було б корисно зосередитися на засадах функціонування держави і наголосити на принципі поділу влади, який є основоположним принципом організації та функціонування державних структур. Виконавча, законодавча та судова гілки влади мають взаємопов'язані та чітко визначені повноваження. Ці державні органи врівноважують один одного. Ця взаємна підтримка забезпечує дотримання демократичних норм. Крім того, завдяки системі всенародних

виборів громадяни можуть контролювати владу, а іноді й коригувати її поведінку. Інститути сучасної держави дуже сильні і можуть гарантувати гармонійний розвиток життя, захищати законні інтереси громадян та їх об'єднань, виступати гарантами стабільної та раціональної політики на міжнародній арені [14].

Як висновок зазначимо, у цілому, розвиток управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади від паперових до інформаційних стимулював швидше прийняття рішень, збільшивши доступність та прозорість управління, а також підвищивши активність громадян у процесах управління.

2.2. Організаційно-правові механізми застосування управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади

Організаційно-правові механізми застосування управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади грають важливу роль у забезпеченні ефективної співпраці між владою та громадськістю.

Останніми роками Україна в рамках реформ зосередилася на розробці та впровадженні концепції "сервісної держави". В рамках цієї концепції важливо відкрити нові напрямки та можливості взаємодії влади та громадян на основі довіри, відкритості та прозорості, що, на нашу думку, є способом ефективного посилення взаємодії між державою та громадянами.

Поняття державної послуги враховує всі види діяльності держави, які взаємодіють з громадянами через надання державних та публічних послуг. Сервісний підхід оптимізує урядові та законодавчі заходи, такі як запровадження систем оцінки ефективності діяльності державних установ, реформування державної служби з акцентом на результативність роботи державних службовців, використання інформаційних технологій у державному секторі, створення

систем електронного урядування, комунікаційних технологій для контролю та планування, розвиток послуг, які можуть бути запропоновані в режимі онлайн та ін. Він є актуальним для сфери публічного управління. Актуальність і важливість теми дослідження визначається основними цілями, орієнтирами, принципами та змістом державної політики сучасного суспільства і держави у сфері модернізації процесів координації відносин між інститутами громадянського суспільства та органами державної влади [15].

Ключовим фактором успіху сервісної держави є здатність задовольняти потреби громадян. Стратегія орієнтації на цей підхід означає, що громадяни перебувають у центрі інтересів держави і що держава повинна намагатися зрозуміти якомога більше про системні тенденції потреб громадян. З іншого боку, держава може певним чином впливати на поведінку громадян. Сервісний підхід ґрунтується на тому, що функція користування приносить задоволення громадянам, а не вони отримують результат послуги. Сервісна держава має на меті перехід до цифровізації адміністративних функцій і ґрунтується на таких засадах:

- розвиток електронного урядування
- підвищення якості державного управління шляхом створення та впровадження новітніх інформаційних технологій;
- надання послуг на основі інформаційних технологій у сферах охорони здоров'я та соціального забезпечення;
- розвиток послуг на основі інформаційних технологій у сфері інновацій, освіти, науки та культури
- підтримка регіональних проектів у сфері інформаційних технологій.

А.В. Соколов, як дослідник, зазначає, що сервісна держава діє на основі певних принципів, які розкривають її функції.

- Зробити адміністративні послуги більш доступними та зменшити проблеми, з якими стикається державне управління;
- забезпечення свободи вибору для споживачів, щоб вони могли обирати необхідні їм послуги у спосіб, який їм найбільше підходить; А;
- Запровадити принцип конкуренції серед надавачів платних послуг та сприяти постійному покращенню якості послуг та процесів їх надання; та
- Орієнтуватися на результат і накопичувати капітал у процесі роботи;
- Орієнтація держави на потреби та запити своїх громадян;
- Впровадження децентралізованих процесів в управлінні елементами мережі [19].

За поточний період національного розвитку Україна досягла значного прогресу в реалізації концепції електронного урядування щодо електронного надання послуг, розпочато створення системи міжвідомчої електронної взаємодії основних державних інформаційних ресурсів (національної бази даних), створено та введено в дію єдину інформаційну систему публічних закупівель та ін. У ній

Основними функціями національної інформаційної системи є

- Забезпечення соціальної рівноваги як для громадян, так і для бізнес-структур, гармонізація відносин між державою і суспільством та підвищення ефективності взаємодії держави і суспільства;
- розширення спектру державних послуг за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій
- Зміцнення статусу держави за рахунок скорочення бюрократичних процесів; та
- створення єдиної мережевої системи державного управління, що призводить до зміни традиційних структур управління [20].

Як висновок значимо, що впровадження управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади є важливим завданням у

контексті розвитку демократії та правової держави. Ефективна співпраця між владою та громадою сприятиме зміцненню громадянського суспільства та покращенню умов життя громадян. Ця співпраця є ключовою для досягнення соціального, економічного та політичного розвитку суспільства.

2.3. Технологічна компетентність посадових осіб представницьких органів влади

Сьогодні питання, пов'язані з формуванням, розвитком та підвищенням професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, набувають особливого значення. Перш за все, технічна компетентність персоналу сучасних представницьких органів влади відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління та суспільного розвитку.

У зв'язку зі стрімкими змінами в технологіях та їх впливом на різні сфери життя, посадові особи повинні мати високий рівень розуміння технологій та їх можливостей.

Ефективне виконання завдань та обов'язків держави, спрямованих на задоволення потреб суспільства, напряду залежить від професіоналізму цих осіб. Рівень професійної компетентності розвивається шляхом систематичного професійного навчання, що передбачено законодавством України, зокрема, Законом України "Про державну службу" № 889-VIII від 10 грудня 2015 року зі змінами та доповненнями, Постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 6 лютого 2019 року "Про затвердження Положення про систему професійного навчання", Постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про порядок організації професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, їх заступників та депутатів місцевих рад" та іншими нормативно-правовими актами. Ці документи

визначають основні принципи та структуру системи професійного навчання [21, с.193].

На сьогоднішній день рівень управління в різних сферах життєдіяльності, зокрема в системі державної служби, в деякій мірі не відповідає сучасним вимогам та стандартам Європейського Союзу. Це призводить до зменшення попиту на державні послуги з боку громадян та падіння довіри до основних установ держави. У зв'язку з кризою у національній системі освіти та спадом довіри до управління країною, виникає необхідність в новому підході до підготовки керівних та професійних кадрів. Одним з важливих елементів цих змін є професійна підготовка державних службовців. Сучасні вимоги до підготовки представників державної служби включають в себе створення освітньої моделі, яка забезпечить формування конкурентоспроможних фахівців із високим рівнем творчого потенціалу. Ці спеціалісти повинні бути особами, які ставляться до власного розвитку та самовдосконалення в професійному плані відповідально, враховуючи постійні зміни в реальності та вмюючи ефективно вирішувати завдання, що стоять перед державою.

Удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців є пріоритетом діяльності Національного агенства з питань державної служби (надалі - НАДС).

Наразі НАДС розробляє стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців до 2027 року. Деякі з цілей розвитку системи є наступними 1) сприяти розвитку культури самонавчання та прагнення до безперервного навчання серед державних службовців 2) привести рівень цифровізації професійного навчання у відповідність до сучасних тенденцій та потреб.

Завдяки технічним можливостям інтернету, офіційні сайти органів влади стали найбільш ефективним каналом спілкування з населенням та швидким засобом поширення інформації про діяльність державних і місцевих

представницьких органів. Практично всі представницькі органи влади мають свої веб-ресурси, які переважно відповідають внутрішнім правовим актам. Ці заходи допомогли збільшити прозорість та контроль за діяльністю урядових посадовців і підпорядкованих організацій у виконанні державних функцій та процедур надання послуг.

Важливою частиною технологічної компетентності є розуміння цифрових технологій, включаючи інформаційні системи, інтернет-технології, кібербезпеку та інші аспекти цифрового світу, адже ключовою тематикою нашого дослідження є саме цифровізація. Посадові особи представницьких органів влади повинні бути вмілими у використанні цифрових інструментів для збору, аналізу та використання даних, що дасть змогу вдосконалити прийняття рішень та розв'язання проблем.

Представники влади повинні бути в курсі останніх технологічних тенденцій, щоб мати можливість адаптувати законодавство та політику до нових реалій.

Забезпечення технологічної компетентності посадових осіб представницького органу влади може бути досягнуто шляхом проведення спеціальних навчань, форумів та семінарів з цифрової грамотності та інноваційних технологій.

Зокрема, слід згадати, нещодавню участь автора дослідження на презентації CDTO Campus - GovTech освітнього проєкту підготовки цифрових лідерів від Міністерства цифрової трансформації України. Слід відзначити, що Президент України, Верховна Рада України спільно з Урядом однією з місій виокремлюють "побудувати найзручнішу цифрову державу у світі" і власне щоб прискорити процес діджиталізації на місцях та зробити його прозорим і зрозумілим, потрібні кваліфіковані фахівці з лідерськими здібностями. Власне було запущено проєкт CDTO Campus - справжня школа цифровізації для CDTO.

Особливу роль у цифровій трансформації відіграє підготовка кваліфікованих управлінців - CDTO, - які є рушійною силою цифрової трансформації.

Ми ж зазначаємо, що технологічна компетентність посадових осіб представницьких органів влади є ключовою для забезпечення ефективного управління та відповідної реакції на виклики, що викликають у зв'язку зі стрімкими змінами в технологіях та їх впливом на суспільство.

Посадові особи повинні мати розуміння того, як впровадження технологій може впливати на організаційну культуру, робочі процеси та взаємовідносини у межах управлінських структур. Вони також повинні мати стратегічне бачення щодо того, як використання технологій може сприяти досягненню стратегічних цілей організації та як керувати цим процесом з метою максимізації його користі для всього суспільства.

Висновок до другого розділу

Однією з ключових цілей перетворення української системи державного управління є створення держави, спрямованої на обслуговування. Суть сервісно-орієнтованої держави полягає у забезпеченні високої якості надання державних послуг. У такій системі громадянин витрачає мінімум часу та зусиль на отримання державних послуг, а підприємець – на початок своєї діяльності. Створення сучасної держави з сервісним підходом пов'язане з розробкою ефективних стратегій, таких як розвиток мережевих форм управління, формування багатосторонніх зв'язків, що надають можливість громадянам активно брати участь у прийнятті рішень. Відповідно до концепції обслуговування держави, її головна мета – це надання послуг громадянам.

Наразі практично кожен державний орган має власний веб-сайт, на якому часто розміщуються відповідні нормативні акти. Це сприяло підвищенню прозорості та відкритості у діяльності посадових осіб у виконавчих структурах держави та їхніх підпорядкованих установ при наданні державних послуг, у відповідності до ідеї сервісної держави.

Розвиток та підтримка технологічної компетентності повинні стати пріоритетним завданням для розвитку кваліфікації посадових осіб на найближчі роки та забезпечення успішного функціонування сучасної системи управління. Важливою складовою технологічної компетентності є здатність до ефективного управління цифровими трансформаціями у владних структурах.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

3.1. Використання міжнародного досвіду управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади

Влада повинна прийняти зміни, які відбудуться в результаті входження держави в смартфони. У сучасному світі багато країн переживають значні структурні зміни. Відкриття глобальної економіки посилює конкуренцію на міжнародних ринках і взаємозалежність приватного та державного секторів. Потреби суспільства стають менш однорідними та дискримінаційними, а здатність урядів вирішувати складні соціальні проблеми ставиться під сумнів. Необхідно впроваджувати фундаментальні реформи, щоб покращити здатність органів влади та урядів ефективно управляти та якісно виконувати свої адміністративні функції [22, с. 132].

Так вважають засновники державного управління Тед Геблер і Девід Осборн: "Найбільш підприємливі уряди заохочують конкуренцію серед постачальників послуг. Найбільш підприємливі уряди заохочують конкуренцію серед постачальників послуг і розширюють можливості громадян, передаючи контроль від бюрократії до самої громади. Вони вимірюють ефективність своєї роботи за досягнутими результатами, а не за витраченими зусиллями. Вони керуються власними цілями або місією, а не власними правилами та нормами. Вони розглядають своїх клієнтів як споживачів і пропонують їм вибір, наприклад, школи, освітні програми та житло. Запобігають проблемам до того, як вони виникнуть, а не надають послуги, коли вони вже виникли. Вони зосереджені на зароблянні грошей, а не на їх витрачаннях. Децентралізують владу через активну участь громадян в управлінні. Надають перевагу ринковим

механізмам над бюрократичними. Прагнуть каталізувати діяльність усіх секторів - державного, приватного та громадянського суспільства - для вирішення проблем, з якими вони стикаються, а не просто управляти ними. [23,с.61]

Іншими словами, Осборн і Геблер у своїй книзі "Переосмислення уряду" проаналізували основні прогалини в бюрократичній моделі управління та детально описали зміни, необхідні для досягнення модернізації держави на місцевому та центральному рівнях.

Сьогодні, зважаючи на інтенсивне просування та поширення програми "Уряд через смартфон", багато хто помилково вважає, що Україна - єдина країна у світі, яка активно просуває та впроваджує цифрові адміністративні послуги в суспільне життя. На жаль, це не так. Що дійсно робить Україну першою країною, так це зрівняння з іншими країнами в плані легалізації електронних документів через телефонні додатки та юридичної сили таких документів. Однак за рівнем надання публічних послуг Україна не може похвалитися першістю, і більше того, багато послуг запозичені з іноземного досвіду впровадження [25, с.98].

Естонія - перша країна, яка спадає на думку, коли йдеться про схожість з українською програмою "Держава у смартфоні". Повна діджиталізація, безпека на основі блокчейну, відсутність політичних конфліктів і максимально можлива дистанція між державними інституціями та громадянами. Це здається досить дивним, особливо якщо ми говоримо про маленькі пострадянські країни Балтії, але це реальність. Поки решта світу все ще потопає в бюрократичних процедурах, Естонія може похвалитися електронним громадянством, електронними президентськими виборами, електронними послугами та якісним захистом персональних даних.

Варто зазначити, що шлях Естонії до цього досягнення дуже довгий і бере свій початок на початку 1990-х років, коли після розпаду Радянського Союзу новий уряд намагався докорінно змінити існуючу систему і порвати з багатовіковим розвитком. Сьогодні кожна країна рухається в тому ж напрямку

розвитку, що й Естонія 30 років тому, але в 1990-х роках цифровізація була нереальною і надзвичайно складною для досягнення.

Тим не менш, естонці інвестували всі свої обмежені ресурси в "інтернетизацію" населення і встановили точки доступу до мережі в будинках, школах і громадських місцях. Більшість з них були безкоштовними. Цей ризик не одразу виправдався. Перше десятиліття після здобуття незалежності було дуже важким, але воно дало всьому естонському суспільству поштовх до цифрового стрибка в майбутнє. Цей стрибок змінив основи естонського суспільства в багатьох сферах життя. Діти-комп'ютерні генії прийшли додому зі школи і почали "оцифровувати" своїх мам, тат, бабусь і дідусів. Дорослі побачили потенціал, купили домашні комп'ютери та інвестували в нові технології [25].

Завдяки такій загальній довірі до діяльності уряду Естонія заслуговує на всілякі похвали. Наприклад, Wired назвав Естонію "найпрогресивнішою цифровою спільнотою у світі", Forbes - "найбільш цифровою країною", а Барака Обаму неодноразово критикували за те, що він не зателефонував естонцям перед тим, як запустити національний веб-сайт з питань охорони здоров'я.

Сьогодні більшість державних послуг доступні онлайн 24/7, а цілісність даних гарантується технологією блокчейн. Будь-який житель країни може сплатити податки, відвідати лікаря або купити автомобіль, не виходячи з дому. Переважна більшість (близько 99%) усіх можливостей доступні онлайн. Більше того, навіть для таких подій, як купівля нерухомості або реєстрація шлюбу, всі документи, які ми звикли бачити як супровідні паперові документи, такі як договори купівлі-продажу, іпотечні угоди та свідоцтва, зберігаються в Естонії лише в електронному форматі [26,27].

Слід зазначити, що Естонія має видимий для всього світу біометричний паспорт у вигляді пластикової картки з вбудованим чіпом, який є чимось більшим, ніж просто карткою для внутрішнього обігу. В середині країни картка є

складним технологічним інструментом, який має досить велику кількість функцій і відкриває багато можливостей. До них відносяться

- Перетин європейських кордонів;
- Підписання документів;
- Звернення за медичними, нотаріальними, податковими та іншими адміністративними послугами;
- Сплата штрафів та податків.
- Голосування на виборах онлайн;
- Доступ до всієї інформації з усіх доступних реєстрів;
- Особиста ідентифікація, наприклад, для доступу до онлайн-банкінгу.

Щодо позитивного досвіду такої практики, то варто зазначити, що така модель не лише дозволяє уряду позбутися бюрократичної тяганини, а й позбавляє громадян від необхідності відвідувати різні державні установи з нескінченними чергами та забезпечує регулярну економію бюджетних коштів. Так, за словами представників країн, така модель діджиталізації дозволяє заощадити в середньому кілька мільйонів євро та 2% ВВП.

Слід зазначити, що Естонія має видимий для всього світу біометричний паспорт у вигляді пластикової картки з вбудованим чіпом, який є чимось більшим, ніж просто карткою для внутрішнього обігу. В середині країни картка є складним технологічним інструментом, який має досить велику кількість функцій і відкриває багато можливостей. До них відносяться

- Перетин європейських кордонів;
- Підписання документів;
- Звернення за медичними, нотаріальними, податковими та іншими адміністративними послугами;
- Сплата штрафів та податків.
- Голосування на виборах онлайн;
- Доступ до всієї інформації з усіх доступних реєстрів;

- Особиста ідентифікація, наприклад, для доступу до онлайн-банкінгу.

Щодо позитивного досвіду такої практики, то варто зазначити, що така модель не лише дозволяє уряду позбутися бюрократичної тяганини, а й позбавляє громадян від необхідності відвідувати різні державні установи з нескінченними чергами та забезпечує регулярну економію бюджетних коштів. Так, за словами представників країн, така модель діджиталізації дозволяє заощадити в середньому кілька мільйонів євро та 2% ВВП.

Внутрішня мережа функціонує і надає доступ до більш ніж 2 700 сервісів. Хоча X-Road був вперше запущений в 2001 році, він постійно вдосконалювався і в 2020 році трансформувався в свій нинішній стан, який не має нічого спільного зі своєю первісною версією. На даний момент головною особливістю X-Road і водночас головним секретом її успіху є використання технології блокчейн: Локальний розподілений реєстр, розроблений Guardtime, називається KSI (Keyless Signature Infrastructure). У такий спосіб дані захищені таким чином, що їх неможливо видалити або переписати [28, с. 52].

Естонці завжди мали право знати і контролювати все, що відбувається з їхніми цифровими даними. Вони можуть обирати, хто і в якому обсязі має доступ до їхньої інформації. Наприклад, викладач може виставити оцінку в таблиці, але не може бачити історію хвороби студента. Існують суворі процеси фільтрації та жорсткі обмеження. Якщо особа отримує або отримує доступ до даних іншої особи без дозволу, їй загрожує кримінальна відповідальність. Це також стосується і самої особи. Запровадивши кримінальну відповідальність, Естонія таким чином реалізує захист даних не лише з технічної, а й з юридичної точки зору.

Сінгапур є ще одним важливим прикладом якісної цифровізації. Цікаво відзначити, що лише десять років тому ця країна стала на шлях цивілізації, а сьогодні вона є кандидатом на те, щоб стати однією з найбільш цифрових країн.

Що стосується розвитку цифровізації, то це відбувається відповідно до Плану цифрового уряду країни (DGB). З метою розширення місцевої цифрової економіки та розвитку розумного оцифрованого суспільства DGB пропонує підхід для безперешкодної інтеграції електронних послуг та державних стандартів у трьох сферах: громадяни, бізнес та державні службовці.

Варто зазначити, що очолює цей процес Урядове технологічне агентство Сінгапуру (GovTech). Сінгапур стабільно посідає високі місця у світових рейтингах цифрових держав протягом останніх п'яти років.

Чан Чео Хо, директор з питань інформації GovTech та один з головних архітекторів DGB, каже, що ключ до побудови стабільної цифрової держави - це розбудова власного потенціалу. Водночас він вважає, що широка присутність глобальних консалтингових агентств у багатьох країнах є негативною практикою і призводить лише до втрачених можливостей [29, с. 255].

На думку Чана, формування знань має починатися якомога раніше. Уряд повинен заохочувати дітей молодших класів вивчати програмування та надавати їм можливість стажування в технічних галузях. Ці навички можуть бути використані в розвитку цифрового уряду Сінгапуру через стипендії та програми післядипломної освіти, які забезпечують підготовку в галузі GovTech.

П'ять напрямків GovTech - це інженерія, IT, IoT, кібербезпека та інфраструктура. Сам розвиток людських ресурсів отримав назву "Концепція розумної нації" (Smart Nation Concept). За словами авторів концепції, "це амбітна програма, яка виведе міста, мешканців та уряди в цифрову епоху, а можливо, і за її межі". Наприклад, з 2017 року уряд виділив мільярди доларів на підтримку технологічних стартапів і закупівлю у них адміністративних послуг, щоб стимулювати розвиток IT-сектору своєї країни.

Розробники ініціативи "Розумна нація" створили в містах тестові майданчики для випробування технологічних рішень міських проблем, щоб полегшити життя мешканцям густонаселених районів. Десятки тисяч датчиків,

встановлених по всій країні, збиратимуть і передаватимуть усі види даних про житло, благоустрій та громадську інфраструктуру на сенсорну платформу Smart Nation Sensor Platform (SNSP).

Група цифрового уряду Smart Nation (SNDGO) та Офіс урядових технологій (GovTech) в офісі прем'єр-міністра очолюють розробку національної системи цифрової ідентифікації для онлайн-транзакцій між громадянами та бізнесом на основі системи SingPass.

У сфері охорони здоров'я уряд Сінгапуру запустив систему моніторингу для людей похилого віку та інвестує в запуск телемедичних послуг. Цікаво, що до розвитку інфраструктури залучений не лише уряд, а й приватний сектор. При тестуванні технологій уряд бере на себе всі витрати, пов'язані з розробкою та реалізацією проектів, і передає їх недержавним компаніям для розвитку та підтримки системи цифрових послуг. І як не дивно, монетизація цих ініціатив "розумної нації" приносить свої плоди. Компанії вже розробляють перевірені рішення, не ризикуючи технологічними інвестиціями [30, с. 73].

Ще одним прикладом цифрової держави є Об'єднані Арабські Емірати. Сьогодні цифрову дипломатію ОАЕ можна розділити на дві складові. Внутрішні дії з оцифрування уряду з метою забезпечення іміджу країни як найбільш передової на Близькому Сході у сфері цифрових технологій, а також "м'яка сила" ОАЕ в міжнародному онлайн-просторі.

Щодо першого, слід зазначити, що кожен урядовий департамент в ОАЕ має власний веб-сайт і може надавати всі державні послуги онлайн. Уряд ОАЕ прагне в майбутньому стати повноцінним безпаперовим урядом, тобто розумним ("безпаперовим") урядом. Наприклад, завдяки таким урядовим ініціативам, як Smart Mobility, громадяни можуть отримати готовий набір додатків на свій смартфон для надання всіх послуг. У 2018 році Швейцарський інститут міжнародного розвитку менеджменту (IMD Institute) опублікував свій рейтинг цифрової конкурентоспроможності і виявив, що ОАЕ мають найвищу цифрову

конкурентоспроможність серед усіх країн світу, поставивши ОАЕ на перше місце за цифровою економікою на Близькому Сході та 17-те місце у світі.

Щодо новел, які були запропоновані та введені на ринок саме представниками ОАЕ, то це власне цифровий банк Zand.

Як вбачаємо з вищесказаного, можна констатувати, що використання міжнародного досвіду управлінських технологій взаємодії представницьких органів влади і громади може бути дуже корисним для розвитку ефективного та прозорого управління. Міжнародний досвід може забезпечити цінні уроки та найкращі практики, які можна застосувати в контексті конкретної країни чи регіону.

Успішне використання міжнародного досвіду управлінських технологій в управлінні громадами може забезпечити більшу відкритість та прозорість в роботі представницьких органів влади, підвищити рівень довіри громадян до уряду та покращити якість прийнятих рішень.

3.2. Цифровізація процесів публічного управління

Документом, в якому вперше з'являється термін "електронний уряд", є Розпорядження Кабінету Міністрів України № 259-р від 5 травня 2003 року "Про схвалення Концепції створення національної системи електронних інформаційних ресурсів" та Доповідь Кабінету Міністрів України Верховній Раді України "Про стан та перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні у 2003 році". У цих документах, зокрема, йдеться про необхідність створення та розвитку нормативно-правової бази електронного урядування.

Наступним документом, про який слід згадати, є Розпорядження Кабінету Міністрів України № 386-р, видане 15 травня 2013 року. Змістом цього розпорядження є схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства України, яка враховує сучасні тенденції та специфіку України з метою розвитку

України до 2020 року. Ця стратегія певною мірою успадковує раніше згадане законодавство, оскільки стосується того ж таки електронного урядування. Також, згідно з цією стратегією, електронне урядування визначено як один з основних напрямів впровадження. В якості основних принципів було вирішено постійно вдосконалювати нормативно-правову базу, а також розробити та впровадити концептуальні засади створення інтегрованої системи електронного урядування.

Наступним нормативно-правовим актом у хронологічному порядку є Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р від 20 вересня 2017 року. Цим документом схвалено концепцію розвитку електронного урядування в Україні, напрями та механізми створення ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів і потреб фізичних та юридичних осіб, удосконалення системи управління, підвищення конкурентоспроможності та сприяння соціально-економічному розвитку країни, визначено умови.

На рахунок цієї концепції, то доволі якісну оцінку свого часу надав О.С. Бакумов, який зазначає, що реалізація даної концепції дасть змогу [33,с.62]:

- підвищити ефективність роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування та досягти якісно нового рівня управління державою, що базується на принципах результативності, ефективності, прозорості, відкритості, доступності, довіри та підзвітності;
- покращити якість надання публічних послуг фізичним і юридичним особам відповідно до європейських вимог, а також забезпечити необхідну мобільність і конкурентоспроможність громадян та суб'єктів господарювання у сучасних економічних умовах;
- мінімізувати корупційні ризики під час виконання владних повноважень;
- покращити інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність країни.

Далі, своєрідним історичним документом ми вважаємо Розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р від 17 січня 2018 року "Про схвалення Концепції цифрового економічного та соціального розвитку України на 2018-2020 роки та плану заходів з її реалізації". Історичним елементом є рішення про те, що традиційні (офлайн) демократичні процеси можуть бути переведені в цифрові (онлайн) формати.

Продовжуючи обговорення теми, хотілося б звернути увагу на Указ Президента України від 4 вересня 2019 року № 647/2019 "Про деякі заходи із забезпечення якості державних послуг". За змістом цього документу можна зробити висновок, що метою його прийняття є налагодження функціонування сервісної держави - держави для громадян та бізнесу; забезпечення належної реалізації прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання публічних послуг, у тому числі адміністративних послуг; створення сучасної інфраструктури надання таких послуг, зручних та простих у користуванні електронних сервісів. Варто також зазначити, що цим указом Президент доручив Кабінету Міністрів України забезпечити визначення та запровадження єдиних вимог до надання державних послуг, у тому числі ключових показників результативності, строків очікування та показників задоволеності суб'єктів звернень. Президент також доручив Уряду запровадити новий підхід до створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг. Зокрема, він доручив передати адміністративні послуги органів місцевого самоврядування до центрів надання адміністративних послуг органів місцевого самоврядування на засадах співфінансування державою відповідних витрат.

У цих документах, зокрема, йдеться про необхідність розробки нормативно-правової бази електронного урядування. Пізніше, на додаток до цих документів, були прийняті Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг", Закон "Про адміністративні послуги" та Закон "Про електронні довірчі послуги". Однак, незважаючи на наявність такого переліку

документів, слід зазначити, що, на нашу думку, цього недостатньо, а існуюча нормативно-правова база має певні недоліки та потребує вдосконалення.

Водночас, вважаємо за необхідне додати, що використання персональних даних державою є не лише загрозою для приватного життя, але й загрозою хакерських атак на сервери, де знаходиться інформація.

Повертаючись до питання доступних електронних послуг, слід зазначити, що наразі в Україні громадяни мають доступ до 125 державних електронних послуг. Найпоширенішими послугами є отримання витягу про земельну ділянку, довідки про відсутність судимості та подання заяви на отримання житлової субсидії. Це свідчить про те, що система міграції смартфонів до держави запущена, але потрібно докласти більше зусиль, щоб перевести всі послуги в електронний режим. Кінцевою метою для більшості послуг має стати повна автоматизація, коли рішення приймаються не чиновниками, а системами на основі чітких алгоритмів, визначених нормативно-правовою базою [11].

Отже, однією з ключових переваг цифровізації процесів публічного управління є забезпечення швидкості та точності у вирішенні важливих питань. У цілому, цифровізація процесів публічного управління має великий потенціал у покращенні діяльності представницьких органів влади, урядових установ, громад та забезпеченні більш ефективної та прозорої взаємодії.

3.3. Модель держави у смартфоні, як одна з найбільш провідних управлінських технологій

Продовжуючи розмову про діджиталізацію та цифрову трансформацію, варто зазначити, що найбільш актуальна на сьогодні концепція реформ, яка є предметом цього параграфа, - "держава у смартфоні" [33].

Що таке "держава у смартфоні"? Згідно з різними відповідями та виступами стейкхолдерів, це один з інноваційних проектів держави. Наразі він

реалізується поступово. Кінцева мета - перевести 90 відсотків послуг в онлайн. Згідно з програмою, це має бути завершено до 2024 року, і лише тоді можна буде говорити про те, що держава дійсно готова до смартфонів.

Іншими словами, "Держава на смартфонах" - це електронний проект, який планує надати всі державні послуги в Україні за допомогою пристроїв. Єдиною умовою користування такими послугами є наявність електронного цифрового підпису [11].

Щодо інших трактувань держави на смартфонах, то варто навести слова віце-прем'єр-міністра з питань інновацій, освіти, науки та технологій Михайла Федорова на Координаційній раді: Для мене "держава в смартфонах" - це те, що українці матимуть доступ до всіх ситуацій життя і бізнесу за допомогою одного смартфона. Це означає, що українці назавжди забудуть, де знаходяться їхні чиновники і як вони виглядають; це означає, що українці зможуть брати активну участь у державотворенні за допомогою своїх смартфонів.

Варто також звернути увагу на погляди Володимира Зеленського на проєкт "Держава у смартфоні". Варто згадати більше про ліричний аспект проєкту. "Як було б чудово, якби ви могли не лише отримувати новини та прогноз погоди на своєму смартфоні в машині по дорозі на роботу, а й перевіряти, які закони ухвалені, яких людей обрано, які петиції підготовлено тощо", - сказав Президент, презентуючи проєкт.

19 грудня 2023 року на Dia.Summit 2023 Президент України Володимир Зеленський заявив: "Водночас ми можемо говорити про справді функціонуючий і такий, що розвивається, національний цифровий сервіс, який покаже весь потенціал України та всіх українців. Ми можемо говорити про по-справжньому функціонуючу та розвиваючу національну цифрову службу, яка продемонструє весь потенціал України та всіх українців. Зокрема, ми зараз перебуваємо в умовах повномасштабної війни, але ми захищаємо і забезпечуємо всім необхідним. Наразі у світі не так багато країн, які можуть експортувати власні цифрові

рішення, що стосуються суспільства в цілому - Дія дійсно є невід'ємною частиною нашого життя, соціальним інструментом, і не просто певним набором цифрових державних послуг на смартфонах та порталах, а набагато більше. Дії - це інструменти, які допомагають людям вирівнювати державу. Дії приносять нові можливості.

На наш погляд, ці твердження найбільш чітко визначають, що мається на увазі під "державою в смартфоні", і дозволяють уявити кінцевий результат цього проекту. Варто також зазначити, що завдяки цим фразам ми можемо дати власне визначення цієї програми. Отже, "Держава у смартфоні" - це проект реформ, спрямований на оцифрування держави та об'єднання всіх державних послуг в одному центральному додатку, що дозволить користувачам отримувати доступ до всіх державних послуг за допомогою електронного цифрового підпису, незалежно від місця підключення до мережі. Більше того, на нашу думку, така діджиталізація об'єднує життя держави і життя кожної людини в смартфоні.

Загалом, якщо оцінювати програму, то можна сказати, що це досить швидкий крок до розвитку країни, інтеграції в ЄС та зменшення випадків корупції. Наприклад, якщо раніше для отримання певних послуг необхідно було відвідувати багато державних установ, збирати велику кількість підписів та сплачувати певну суму грошей в якості хабара, то сьогодні достатньо отримати цифровий підпис, вирішити певні завдання та отримати певні державні послуги одним кліком [36, с. 53].

Для того, щоб продовжити розгляд теми "держави у смартфоні", пропонуємо розглянути окремі вектори розвитку цієї програми і розпочати з вектору електронного урядування. На нашу думку, цей вектор розвитку є найнеобхіднішим, найскладнішим і, з цієї точки зору, найцікавішим [49]. Так, за прогнозами Міністерства цифрової трансформації України та інших органів влади, результатом такої ініціативи має стати "більш дружній до громадян" уряд. Це пояснюється тим, що громадянам потрібно буде знати лише одну адресу і

вони матимуть легкий доступ до всіх електронних послуг, як вже розроблених, так і запланованих. Об'єднання існуючих та запланованих електронних послуг на єдиному веб-ресурсі дозволить громадянам активніше брати участь у цифровому світі. Важливим завданням є надання повної дорожньої карти для запуску нових послуг [37,38].

Необхідно визнати, що такі зміни по суті супроводжуються зміною природи держави, а це означає, що люди все частіше розглядаються як замовники та споживачі послуг, що надаються державними органами, які вони представляють, і в цьому контексті потреби та конкретні запити всієї діяльності державних органів розглядаються крізь призму їх задоволення [39, с. 189].

Більше того, аналізуючи можливості, які відкриваються перед споживачами послуг (тобто громадянами = користувачами), спрощення розширює можливості безпосередньої участі в управлінні державними справами, що відповідає появі нових концепцій демократії, зокрема інкорпорації в традиційну демократію цифрових (електронних) форм, таких як е-петиція, е-парламент, е-голосування та е-референдум [40, с. 201]. Ми вважаємо, що результати цих реформ призведуть до розширення можливостей людей реалізовувати свої конституційні права. Ми також вважаємо, що саме електронне урядування дозволить вийти на новий рівень демократії та забезпечити справжнє народовладдя. Крім того, варто відзначити ще один позитивний аспект скорочення бюрократії [43,44]. Наприклад, це усуває необхідність масового копіювання документів, оскільки всі документи стають доступними завдяки зручній онлайн-синхронізації.

Водночас слід розуміти, що електронний уряд створює певні обов'язки і для самої держави. На нашу думку, електронний уряд не лише спрощує механізми отримання певних послуг та комунікації між державою та громадянами, але й створює нові права та обов'язки для обох сторін. Тому

держава зобов'язана трансформувати існуюче законодавство, створювати нові права та обов'язки і встановлювати певні механізми їх реалізації та захисту.

Тепер перейдемо до поточного стану розвитку проекту "Держава у смартфоні". Варто зазначити, що на сьогоднішній день запроваджено низку корисних електронних сервісів, які дійсно полегшують життя громадян та приносять користь бізнесу. Наприклад, реєстрація бізнесу онлайн, отримання великої кількості довідок та витягів, оформлення декретних виплат тощо [41, с.11].

Одним з найпоширеніших і, мабуть, найвідоміших досягнень реалізації проекту "Держава у смартфоні" є веб-сервіс "Портал Дія", однойменний з веб-порталом мобільний додаток. Сам додаток "Дія" та його можливості привертають увагу заявою Олексія Гончалка про те, що "Дія - це відправна точка для побудови держави". Держава буде ефективним, майже непомітним, безпроблемним і надзвичайно зручним сервісом. Українцям більше не доведеться витратити свій час і нерви в нескінченних чергах в адміністративних установах" [42].

За даними порталу "Дія", необхідність такої системи проявлятиметься в тому, що українці зможуть отримувати державні послуги онлайн замість того, щоб годинами стояти в чергах в офісах. Йдеться про отримання довідок, витягів та даних з різних державних установ та реєстрів або подачу пакету документів для ініціювання різних процесів, таких як відкриття чи закриття приватного бізнесу, оформлення допомоги по безробіттю тощо. Мета Dia - зробити процес надання цих послуг швидким і прозорим та позбавити людей від зайвих процедур. Позбавити людей від бюрократії [11].

Тут варто згадати власний досвід автора. Автор півроку працював у Департаменті цифрового розвитку, цифрової трансформації та діджиталізації Уряду Сарненського повіту та займався організацією діяльності ЦНАП, зокрема навчанням на онлайн-семінарах з діджиталізації та цифрових навичок на

платформі Dia.Osvita, продовжує розвиватися і має публічний канал у Telegram, де висвітлює актуальні новини про життя у сфері діджиталізації.

Маючи попередній досвід приватної юридичної практики, досвід роботи в органах місцевого самоврядування та працюючи в Сарненській райдержадміністрації, автор зазначає, що цифровий розвиток, цифрова трансформація та цифровізація дають чудову нагоду підвищувати свій освітній та професійний бек-граунд.

Також автор мав нагоду стати частиною спільноти ГО "GoLocal" і безмежно задоволений цьому досвіду. Автор пройшов навчання/навчальний курс «Проекти розвитку громад - розробка та впровадження». У вересні - грудні 2023 року автор здобував навчання про те, як правильно писати проекти для інвестора, порядок впровадження цих проектів на території громади, як залучати грантове фінансування та стати активними партнерами для донорських організацій і багато-багато цікавого. У фокусі обговорення були як фундаментальні питання, так і актуальні на сьогоднішній день. Навчання зібрало лідерів зі сфер політики, державного управління, місцевого самоврядування, працівників комунальних підприємств та установ, бізнесу, охорони здоров'я, освіти, культури, мистецтва, громадської діяльності.

Автор переконаний, цей досвід стане корисним і трансформаційним. Адже одна з особливостей ГО "GoLocal" — можливість подивитися на звичні речі під незвичним кутом та вийти за межі свого середовища. Сьогодні держава потребує сучасних лідерів громад, які повинні бути візіонерами, які повинні мати чітке бачення розвитку громади та здатні його реалізувати. Лідер повинен розуміти потреби та проблеми громади та мати план їх вирішення. Він повинен бути натхненником та мотиватором для інших, щоб вони також вірили в це бачення та допомагали його реалізувати. Усі здобутки автора щодо отриманих знань на онлайн-курсах наведені у додатках.

Наразі автор працює над реалізацією своєї наступної ідеї. Зокрема, за результатами онлайн участі в Презентації глобальної інноваційної візії України, автор переконаний, що в Сарненському районі варто рухатись в двох напрямках. Знизу - організувати цифрову освіту (тут великий кусок роботи, оцінка стану, ресурсів, організаційні питання), а зверху створити Центр інновацій в м. Сарни - який буде виконувати роль такого цифрового магніту (комп'ютери, VR/AR окуляри, 3D принтер). Центр може бути верхньорівневим доступним хабом для цифрової освіти (безбар'єрність, нові технології і т.п.) щоб ті хто "знизу" вчився та знав, що є куди приїхати і поюзати свої знання на чомусь сучасному.

Як висновок зазначимо, що модель держави у смартфоні пропонує захоплюючий спосіб думати про те, як сучасні управлінські технології можуть змінити підхід до управління країною та надавати нові можливості для покращення якості життя громадян. Однак важливо враховувати не лише переваги, а й виклики, пов'язані з впровадженням цих технологій. та забезпечити їхню відповідність принципам демократії, прав людини та захисту конфіденційності та безпеки громадян.

Висновок до третього розділу

В сучасній епосі структурні зміни в багатьох країнах світу ставлять перед державним управлінням нові виклики. Глобалізація економіки зростає, підсилюючи конкуренцію на міжнародному ринку та підкреслюючи важливість співпраці між приватним та публічним секторами. Суспільні потреби стають більш різноманітними та вимагають більш гнучких відповідей від урядів. В цьому контексті традиційні методи управління стають менш ефективними, вимагаючи радикальних змін.

Важливим напрямком є перехід до "електронного уряду", який приносить нові обов'язки як для уряду, так і для громадян. Це не лише спрощує отримання послуг та комунікацію з урядом, а й породжує нові права та обов'язки для обох

сторін. Державі доведеться переглянути законодавство, визначити нові права та обов'язки, а також розробити механізми їх захисту та реалізації.

Згідно з інформацією порталу "Дія", головна перевага полягає в можливості українцям отримувати державні послуги онлайн, уникнувши витрат часу на черги до офісів. Це охоплює отримання різноманітних документів та інформації від різних державних органів, подачу документів для вирішення різних питань, таких як відкриття чи закриття ФОП, отримання допомоги безробітним тощо. Мета проекту "Дія" - забезпечити швидке та прозоре надання цих послуг, визволяючи людей від непотрібної бюрократії.

ВИСНОВКИ

1. При плануванні управлінських технологій можна уникнути непотрібних операцій, виключити дублювання завдань, спростити документацію та сформулювати чіткі критерії результатів на кожному етапі управлінського процесу. Ця методика дозволяє оптимізувати результативність дій, поєднуючи окремі частини у єдиний ланцюг. Такий підхід забезпечує впорядкованість у керуванні за допомогою чіткої системи правил для кожної операції. Для учасників управлінського процесу важливо використовувати категорії, такі як технологічна дисципліна та регламент, для ефективності трудового процесу, особливо коли мова йде про представницькі органи влади, які є виборними. Цей аспект технологізації управління робить можливим використання управлінських технологій.

2. Для вирішення відносно нових, перспективних або оригінальних управлінських проблем бажано створити технічний процес у вигляді набору абстрактних процедур, тобто методичної послідовності етапів вирішення проблеми, без конкретизації характеру і змісту управлінського завдання. У цьому випадку ефективним буде використання деяких базових прийомів, які можуть бути ідентифіковані в міру накопичення досвіду вирішення проблем. У цьому випадку управлінська технологія втрачає свої технічні характеристики (наприклад, стандартизація тривалості процедур, закріплення певних управлінських завдань за певними виконавцями тощо) і поступово перетворюється на метод планування, обліку та аналізу. Технологія управління створюється людьми і для людей. Тому питання співвідношення творчих засад і стереотипних основ в технології має велике значення.

3. Участь територіальних громад та їхніх представників є значущим інструментом для розв'язання ряду місцевих питань, відстоюючи інтереси

громадян і розв'язуючи спільні проблеми, створюється основа для тісної співпраці. В Україні поки що не вистачає активної участі громадян на місцевому рівні, і проблема залучення громадян до місцевого самоврядування ще не отримала належної уваги. Тому важливо, щоб посадові особи місцевого самоврядування розуміли, які переваги може принести їм та їхній громаді конструктивна співпраця. Україна має різні методи залучення громадян до управлінських рішень на місцевому рівні, такі як громадські збори, місцеві ініціативи, участь у процесі ухвалення рішень органами самоорганізації населення та громадських рад, створених для контролю за діяльністю виконавчих органів.

Уточнено, що технології управління - це способи застосування новітніх наукових методів та інструментів для планування, організації, обліку та аналізу. Навіть якщо менеджери не використовують самі терміни технологій управління, вони все ж впроваджують нововведення, вбудовуючи нові методи чи техніки у вже існуючі практики управління. При ретельному створенні технологій управління можна уникнути зайвих процедур, усунути подвійні завдання, скоротити обіг документів та визначити чіткі критерії якості на кожному етапі управлінського процесу. Технологія дозволяє поєднати окремі елементи в єдиний ланцюг, щоб збільшити ефективність дій персоналу.

4. Взаємодія між муніципалітетами та громадянами має кілька основних цілей, кожна з яких відображає окремий аспект співпраці. У повсякденній діяльності основними цілями взаємодії є постійне узгодження інтересів та підтримання соціальної і політичної стабільності. Що стосується стратегічного бачення, то основними спільними цілями зацікавлених сторін є створення нових умов для якісного життя людини, забезпечення безпечного та екологічно чистого середовища для проживання та роботи. Ці цілі відображають ідею сталого розвитку. Вирішення проблем місцевого розвитку в цьому контексті відкриває нові можливості для стратегічного розвитку як на місцевому, так і на

національному рівні. У перехідний період в Україні побудова таких партнерств між різними суб'єктами (владою та громадянами) стає ключем до створення сталої демократії за активної участі громадян.

5. Однією з ключових цілей перетворення української системи державного управління є створення держави, спрямованої на обслуговування. Суть сервісно-орієнтованої держави полягає у забезпеченні високої якості надання державних послуг. У такій системі громадянин витрачає мінімум часу та зусиль на отримання державних послуг, а підприємець – на початок своєї діяльності. Створення сучасної держави з сервісним підходом пов'язане з розробкою ефективних стратегій, таких як розвиток мережевих форм управління, формування багатосторонніх зв'язків, що надають можливість громадянам активно брати участь у прийнятті рішень. Відповідно до концепції обслуговування держави, її головна мета – це надання послуг громадянам.

Технологічні можливості Інтернету зробили офіційні урядові веб-сайти найефективнішим інструментом взаємодії з громадськістю, засобом швидкого поширення інформації про діяльність органів влади різних рівнів та представлення офіційної позиції держави. Майже всі державні організації сьогодні мають власні веб-сайти, які часто містять відповідні нормативно-правові акти. Це сприяє більшій прозорості та відкритості діяльності державних управлінських структур та підпорядкованих їм органів у сфері надання публічних послуг, відповідно до концепції сервісної держави.

Потреба в якісному державному управлінні найбільш очевидна в галузях соціальної сфери, де потужності місцевого самоврядування не настільки високі через об'єктивні обмеження (недостаток фінансових, організаційних та інших ресурсів), а також через суб'єктивні причини (недостатній рівень правової свідомості).

6. Влада повинна прийняти зміни, які принесе з собою вхідження держави в смартфони. У сучасному світі багато країн переживають значні структурні

зміни. Відкриття глобальної економіки посилює конкуренцію на міжнародних ринках і взаємозалежність приватного та державного секторів. Потреби суспільства стають менш однорідними та дискримінаційними, а здатність урядів вирішувати складні соціальні проблеми ставиться під сумнів. Політичне середовище характеризується нестабільністю, невизначеністю та все більш швидкими змінами. У цьому контексті традиційні державні структури та методи управління втрачають свою ефективність. Необхідні фундаментальні реформи для підвищення спроможності органів влади та урядів ефективно управляти та якісно виконувати свої адміністративні функції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
2. 4Сутність виконавчої влади Адміністративне право України: Підручник Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін. URL: [4http://radnuk.info/pidrychnuku/41-kolomoets/22932-s-4---ii--i-i-----i.html](http://radnuk.info/pidrychnuku/41-kolomoets/22932-s-4---ii--i-i-----i.html)
3. Нижник Н. Р. Теоретичні аспекти державного управління : монографія Н. Р. Нижник, С. П. Мосов. Чернівці : Технодрук, 2011. 248 с.
4. Шульга М. А. Політичний менеджмент. М. А. Шульга, О. А. Зубчик. Київ : Академвидав, 2013. 159 с.
5. Регіональне управління : підручн. за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2014. 740 с.
6. Євмешкіна О. Л. Державне стратегічне планування в умовах глобалізації. О. Л. Євмешкіна Глобалізація та управління суспільними процесами : навч. посіб. кол. авт.: Кравченко С. О., Карлова В. В., Корнієвський О. А. та ін. Київ : УкрСІЧ, 2016. С. 132-140.
7. С. Закірова Діджиталізація державного життя: українські досягнення і світовий досвід URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2021/dumka2907.pdf>
8. Держава у смартфоні: команда Зеленського пояснила, як полегшити життя українцям. 2019. URL: <https://znaj.ua/politics/241648-derzhava-usmartfoni-komanda-zelenskogo-royasnila-yak-polegshiti-zhittya-ukrajincyam>
9. Туркова О.К. Сервісна спрямованість надання адміністративних послуг в Україні : процедурні аспекти. Право і суспільство. 2015. № 5/2. Ч. 3. С. 189–194.
10. Електронне урядування : підручник В.П. Горбулін та ін. ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 352 с
11. Офіційний сайт проекту «Дія» URL: <https://diia.gov.ua/>

21. Туркова О.К. Сервісна спрямованість надання адміністративних послуг в Україні : процедурні аспекти. Право і суспільство. 2015. № 5/2. Ч. 3. С. 189–194.
22. Електронне урядування : підручник В.П. Горбулін та ін. ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 352 с.
23. Сиволапенко Т.Л. Механізми стратегічного управління в сервісно-орієнтованій державі : дис. ... канд. наук з держ. управл : 25.00.02. Харків, 2019. 244 с.
24. Дзевелюк М.В. Традиції та новації в розвитку функцій сучасної держави : дис. ... канд. юрид. : 12.00.01. Одеса, 2017. 209 с.
25. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. URL: 1%1111111**Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
26. Крижевський В.В. Державний сервіс як інструмент реалізації публічного управління. URL: <https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/dis.-Kryzhevskyy-V.V.pdf>
27. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. 2017. Вип. 78. С. 60–67.
28. Коршун Т. С. Переосмислення функцій держави в умовах сучасної європейської цивілізації. Філософія. Культура. Життя. 2015. Вип. 42. С. 47–59.
29. Карпенко О.В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр : 25.00.02. Київ, 2016. 466 с.
30. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. Київ : АМУ, 2014. 408 с.
31. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2015. Вип. 44. С. 53–63

32. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ “Технодрук”, 2017. 174с.
33. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. Молодий вчений. 2018. № 2(24). С. 355–357.
34. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. 2017. Вип. 78. С. 60–67.
35. Бакрадзе Л. М. Суспільні реформи як вид політичного управління. Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць, 2017. № 119 (4). 432с
36. Коршун Т.С. Переосмислення функцій держави в умовах сучасної європейської цивілізації. Філософія. Культура. Життя. 2015. Вип. 42. С. 47–59.
37. Бондаренко А. Сутність публічно-сервісної держави в механізмі захисту прав і свобод людини й громадянина. Національний юридичний журнал: теорія і практика. 2018. С. 9–12.
38. Туркова О.К. Реєстр як ефективний інструмент упорядкування адміністративних послуг. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 2. С. 80–83.
39. Туркова О.К. Сервісна спрямованість надання адміністративних послуг в Україні: процедурні аспекти. Право і суспільство. 2015. № 5-2(3). С. 189–194.
40. Федорченко Н. В. Правовідносини з надання послуг як об’єкт правового регулювання Н.В. Федорченко Часопис Київського університету права. – 2013. – № 4. – С. 198-201.
41. Ільницький М.П. Адміністративно-правове регулювання електронного урядування у сфері публічного управління в Україні : дис. ... канд. юрид. наук :12.00.07. Ужгород, 2017. 215 с.
42. Сідей О. Україна у стилі digital. Юридич-на Газета. 2019. 16 лист. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciune-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-u-stili-digital.html>

43. Тимошенко Тетяна Олександрівна Публічне управління розвитком туризму на засадах державно-приватного партнерства [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 Тимошенко Тетяна Олександрівна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ, 2020. - 20 с.
44. IT-міністр презентував проект «Дер-жави в смартфоні». Економічна правда. 2019. 27 верес. URL:<https://www.epravda.com.ua/news/2019/09/27/652053/>
45. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави : Указ Президента України від 8.11.2019 року № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>
46. Даниленко Л.І. Стандартизація діяльності представницьких органів влади в Україні. Інституціалізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матер. щорічн. Всеукр. н.-практ. конф. за міжн. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. /за заг.ред. А.П.Савкова, М.М.Білинської, О.М.Петрос. Київ: НАДУ, 2019. Т.5. С. 10 – 12.
47. Гошовська В. А. Парламентаризм : підручник. 2-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2019. – 704 с.

ДОДАТКИ



Міністерство
цифрової трансформації
України

#T0052601040

 **НАДС**

Електронний сертифікат

цей сертифікат засвідчує, що



Карповець Богдан

успішно завершив(ла) базовий курс
Основи кібергігієни
обсягом (0,33 кредиту ЄКТС)

25 вересня 2023



Міністерство
цифрової трансформації
України



Освіта



Фонд
Східна
Європа



НАДС

#T0049724418

Сертифікат



отримує

Карповець Богдан

за успішне проходження освітнього серіалу
Цифрова грамотність державних службовців 1.0

Отримано 0,1 кредиту ЄКТС.

02 серпня 2023

Дякуємо, що стаєте краще з Дія.Освіта!



Міністерство
цифрової трансформації
України

 **НАДС**

#T0048991233

Електронний сертифікат

цей сертифікат засвідчує, що



Карповець Богдан

успішно завершив(ла) базовий курс
Як громаді стати цифровою
обсягом (0,1 кредиту ЄКТС)

27 червня 2023



Міністерство
цифрової трансформації
України

 **НАДС**

#T0049436486

Електронний сертифікат

цей сертифікат засвідчує, що



Карповець Богдан

успішно завершив(ла) базовий курс
Регіональна цифрова трансформація
обсягом (0,2 кредиту ЄКТС)

21 липня 2023



Міністерство
цифрової трансформації
України



Освіта



НАДС

#T0052521270

Сертифікат



отримує

Карповець Богдан

за успішне проходження освітнього серіалу
Обережно! Кібершахраї

Отримано 0,1 кредиту ЄКТС.

24 вересня 2023 Дякуємо, що стаєте краще з Дія.Освіта!



Міністерство
цифрової трансформації
України



Освіта



Фонд
Східна
Європа



НАДС

#T0051532758

Сертифікат



отримує

Карповець Богдан

за успішне проходження освітнього серіалу
Цифрові держслужбовці

Отримано 0,2 кредиту ЄКТС.

11 вересня 2023

Дякуємо, що стаєте краще з Дія.Освіта!



Міністерство
цифрової трансформації
України



Освіта



Фонд
Східна
Європа



НАДС

#T0060623242

Сертифікат



отримує

КАРПОВЕЦЬ Богдан

за успішне проходження освітнього серіалу
Проектний менеджер

Отримано 0,1 кредиту ЄКТС.

15 грудня 2023

Дякуємо, що стаєте краще з Дія.Освіта!

Наші партнери

IT Академія
via stfalcon.com

X VAIMO

CIKLUM



СЕРТИФІКАТ

№ ПК 003-000364/2023

Карповець Богдан Михайлович

Освітня програма підвищення кваліфікації

"Я ОБИРАЮ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ"

09-11 серпня 2023 р.

6 год. (0,2 ЕКТС)

Результати навчання:

- знання теоретичних та практичних основ методології та технології інформаційно-цифрового простору;
- знання сучасних трендів інформаційно-цифрового освітнього простору;
- знання основних форм і законів абстрактно-логічного мислення, основ методології наукового пізнання;
- знання використання інформаційно-освітнього середовища навчання в умовах трансформації;
- розуміння концепції інформаційної безпеки, принципів безпечного програмного забезпечення;
- вміння безпечно працювати в інформаційному просторі.

Голова правління
ГО "Інноваційні обрії України"


Ольгана ШАРОВА



СЕРТИФІКАТ

щодо проходження курсу

**ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ
ПРОЄКТІВ ГРОМАД -
розробка та впровадження**

виданий

КАРПОВЦЮ БОГДАНУ МИХАЙЛОВИЧУ

Вересень-Грудень 2023 року
Директор ГО "ГОУЛОКАЛ"
Ігор Комендо

