

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАРТИНЮК Яна Володимирівна

**Механізм забезпечення комунікативної взаємодії
з споживачами послуг в процесі досягнення
цілей публічної організації. / Mechanism to ensure
communicative interaction with service consumers
in the process of achieving the goals of public
organisation**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАз-41
Я. В. Мартинюк

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Г. Л.
Монастирський

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ З СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

- 2.1. Аналіз організації комунікативної взаємодії досліджуваної організації з споживачами послуг
- 2.2. Аналіз технологій формування комунікативної взаємодії організації з споживачами послуг

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Надання послуг в електронній формі в державному управлінні є однією з можливих форм вирішення офіційних питань. Прийняті правові основи надання електронних послуг (е-послуг) забезпечують помітну динаміку розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Звичайно, такі рішення вимагають постійних законодавчих та організаційних змін. Прийняття моделі делегування законодавчих повноважень для регулювання окремих сфер, тісно пов'язаних із наданням е-послуг, забезпечує адаптацію цих положень до дуже швидко мінливого технологічного середовища. Нові рішення щодо функціонування сучасної електронної адміністрації, що впроваджуються на підставі правових норм, забезпечують доступність таких послуг через різні телеінформаційні платформи. Нові можливості у сфері розвитку цієї сфери суспільного життя, безсумнівно, стикаються також з різноманітними проблемами та перешкодами.

З посиленням впливу маркетингового фактору на результати діяльності публічної організації та підвищенням його ролі в процесі управління її функціонуванням проводяться широкі дослідження в сфері стратегічного і комунікативного маркетингу зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких Ф. Котлер, А. Дайан, Л. Дансон, Ж.Ж. Ламбен, Є.В. Єгоров, М.М. Єрмошенко, Г.П. Макарова, О.В. Романов, Л.С. Поречкіна, Н.Б. Куршакова, Е.О. Уткін, В.Т. Севрук, Я.О. Спіцин, І.О. Спіцин, А.В. Нікітін, О.В. Шумкова. В їх наукових працях розглядаються важливі теоретичні та методично-практичні аспекти публічного маркетингу.

Метою дослідження є вироблення практичних пропозицій щодо удосконалення механізму комунікативної взаємодії публічної організації з споживачами її послуг.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади комунікативної взаємодії публічної організації з споживачами її послуг;

- обґрунтувати об'єктивну необхідність та напрямки комунікативної взаємодії публічної організації з споживачами її послуг;
- провести аналіз практики комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області з споживачами послуг;
- запропонувати шляхи удосконалення формування комунікативної взаємодії публічної організації з споживачами її послуг.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку організації.

Предметом дослідження є організація процесу комунікативної взаємодії Головного управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області з споживачами його послуг.

Методологічною основою дослідження є системний підхід. В роботі використовувалися статистичні, експертні, графічні методи.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій в роботі Головного управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області.

Апробація. Основні висновки та положення кваліфікаційної роботи доповідалися й обговорювалися на Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 2024 рік).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

Динамічний розвиток сучасної цивілізації став причиною змін у використовуваних досі комунікаційно-інформаційних технологіях. Проривом для розвитку всієї державної адміністрації стало створення Інтернету, а новітні цифрові технології забезпечили можливість швидкого обміну інформацією, що також пов'язано з миттєвою реакцією одержувача. У 50-х роках минулого століття інформація розумілася як джерело знань (англ. *information as knowledge*). На початковому етапі розвитку інформаційних технологій комп'ютер був пристроєм, що дозволяв шукати необхідну інформацію. Це, в свою чергу, сприяло формуванню підходу, що інформація є бажаним товаром (англ. *information as commodity*) або видом певної господарської діяльності. 70-ті та 80-ті роки ХХ століття відзначилися поступовим переходом від економіки, заснованої на виробництві, до прогресу інформаційної політики. Наступний етап стосувався інформації в особливий спосіб, яка стала класичним стовпом технологічного розвитку (англ. *information and communication technologies* - ICT). Відмінною рисою цього періоду був особливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширеність їх впровадження.

Питання, пов'язані із застосуванням та розвитком ІКТ, стають особливо важливими в аспекті управління інформацією. Для позначення сукупності заходів державної адміністрації, що використовують сучасні ІКТ, широко використовується термін «е-адміністрація». Слід також звернути увагу на тісний зв'язок економічного розвитку з Інтернетом. Це є важливим, оскільки як інформація, так і комунікація відіграють сьогодні фундаментальну роль у процесах надання публічних послуг. Надання таких послуг електронним шляхом впливає безпосередньо з положень ст. 2 п. 4 Закону про надання послуг електронним шляхом і є виконанням послуги, що надається без одночасної присутності сторін, тобто на відстані, шляхом передачі даних на індивідуальний

запит споживача послуг, що передаються та отримуються за допомогою пристроїв для електронної обробки, включаючи цифрову компресію, та зберігання даних, яка повністю передається, приймається або транслюється за допомогою телекомунікаційної мережі в розумінні положень Закону про телекомунікації.

Невід'ємною частиною розвитку інформаційно-комунікаційних технологій є розбудова інформаційного суспільства. Поняття інформаційного суспільства вперше вжив у 1964 році Тадао Умесао, який застосував термін «суспільство, що інформується за допомогою комп'ютера». Потім цим питанням зайнявся Кенічі Кояма, який зробив його надзвичайно популярним, а поняття для досліджень використав Йонеджі Масуда. За Казімежем Кшиштофком та Марком С. «(...) інформаційне суспільство — це суспільство, в якому інформація інтенсивно використовується в економічному, соціальному, культурному та політичному житті; це суспільство, яке володіє багатими засобами комунікації та обробки інформації, що є основою створення більшої частини національного доходу та забезпечує джерело існування більшості людей». Для ефективного функціонування інформаційного суспільства важливим стає використання телеінформаційних технологій, особливо Інтернету, мобільних телефонів, комп'ютерів та інших сучасних цифрових пристроїв. Як справедливо зазначає Яцек Яновський, сутністю інформаційного суспільства є активно розвиваючий сектор отримання та використання інформації, який відсуває на другий план сектори, що займаються постачанням сировини, і який займається переважно розповсюдженням інформації та її технологічною обробкою.

Метою інформатизації державного управління є створення зрозумілих і прозорих для громадян процесів шляхом використання телеінформаційних засобів та їх широкого застосування, вдосконалення діяльності самого управління, а також забезпечення постійного розвитку інформаційних та інформаційних технологій. У випадку державного управління в Україні головним завданням цифровізації є забезпечення можливості для кожного громадянина та підприємця вирішити будь-яке офіційне питання в електронному

вигляді. Крім того, розвиток сучасних технологій набуває все більшого значення, оскільки зростає їхня роль у процесі комунікації державних установ з отримувачами послуг. Тому стає необхідним формування довіри суспільства до сектору електронних послуг.

Намагаючись визначити поняття «електронні послуги», можна помітити, що воно не є чітко визначеним. Причиною цього є те, що розвиток цих послуг є дуже динамічним і відбувається на всіх рівнях суспільного та громадського життя. Електронна послуга, що надається через Інтернет та все більш досконалі інформаційні технології, спрямована на задоволення потреб громадян із збереження належної якості таких послуг та впровадження прийнятих процедур. Надання електронних послуг здебільшого автоматизовано, хоча іноді потрібне незначне втручання громадянина. Електронні послуги завжди оновлюються, що дозволяє користуватися ними в режимі реального часу. Крім того, не існує жодних часових обмежень – такі послуги завжди доступні в будь-якій ситуації, коли громадяни їх потребують. Розвиток і функціональність електронних послуг характеризується домінуванням інформації як важливого джерела капіталу. При цьому важливими є загальна доступність, зручність, економія часу і, перш за все, обмеження витрат. Також трансформація електронних послуг стає невід'ємною частиною розвитку інформаційного суспільства. Це визначається як наступна фаза розвитку людства (після аграрного та індустріального суспільства), головною рисою якої є домінування отриманої інформації.

Електронна послуга є послугою, яка є суворо персоналізованою стосовно конкретної особи та надається за допомогою електронних пристроїв та інтернет-з'єднань. Кожен громадянин має право управляти своїми даними. Таке надання здійснюється в Інтернеті, і доступ до нього можна отримати з будь-якого пристрою, що має безпечний доступ до з'єднання з даною послугою. Зазвичай кожна форма електронної послуги вимагає невеликого вкладу від отримувача послуги. Після входу в систему за допомогою даних для автентифікації отримується доступ до облікового запису та інформації, а така послуга дуже

часто виконує «від імені» постачальника послуг усі розрахунки. Прикладом цього може бути послуга «Twój e-Pit», де після входу в електронну податкову інспекцію необхідно ввести в відповідному полі номер PESEL або NIP. Також можна увійти іншим способом, використовуючи, наприклад, довірений профіль, електронний банкінг, електронний посвідчення або додаток «mObywatel». Після входу з'являється вже розрахований PIT відповідно до даних, якими володіє послуга. Наприкінці потрібно лише прийняти інформацію, яка відображається в системі.

Сучасна електронна адміністрація стає важливим інструментом зміцнення демократії та громадянських прав. Це можливо, оскільки за її допомогою громадяни отримують кращий огляд діяльності адміністрації на кожному етапі її діяльності. Варто також згадати про реальні переваги, що випливають з цього, такими як: легший доступ до інформації для громадян, швидше та зручніше вирішення своїх справ або збільшення доступності послуг для людей з інвалідністю, які можуть ними користуватися без необхідності з'являтися в установі. Спостерігається тенденція, що державна адміністрація прагне бути доступною для всіх громадян у безпрецедентному масштабі та на великій основі. Тому необхідна змістовна дискусія з цього питання та подолання різних бар'єрів, через які ця послуга все ще не є настільки ефективною та доступною для всіх, як це повинно бути.

Надання електронних послуг в матеріальному адміністративному праві

Матеріальне адміністративне право – це частина права, що регулює насамперед права та обов'язки громадян, а також завдання та повноваження органів державного управління. У цій сфері вплив розвитку електронних послуг є особливо значним. Існує велика кількість правових актів, які покладають на державну адміністрацію численні обов'язки, пов'язані з цим. Однією з найважливіших правових основ у цій сфері є Закон від 17 лютого 2005 року про інформатизацію діяльності суб'єктів, що здійснюють публічні завдання, який у статті 2 пункту 1 визначає суб'єктів, відповідальних за застосування положень закону. Особливо важливу категорію публічних завдань становлять публічні

реєстри, які ведуться в електронній формі на підставі окремих положень. Відповідно до ст. 13 п. 1 зазначеного закону, суб'єкт публічної влади використовує для виконання публічних завдань телеінформаційні системи, що відповідають мінімальним вимогам до телеінформаційних систем та забезпечують взаємодію систем на засадах, визначених у Національних рамках взаємодії. Також необхідно вести реєстр у спосіб, що забезпечує дотримання мінімальних вимог до телеінформаційних систем, а у разі, якщо цей реєстр функціонує, — з використанням телеінформаційних систем, що використовуються на даний момент. Такий реєстр повинен вестися відповідно до мінімальних вимог до державних реєстрів та обміну інформацією в електронній формі, а також повинен забезпечувати можливість надання інформації до цього реєстру та доступ до інформації з цього реєстру в електронному вигляді з використанням телеінформаційних систем.

Варто також згадати, що вже протягом багатьох років існують заходи державної адміністрації, які активно спрямовані на розвиток електронних послуг. До них можна віднести, зокрема:

- надання широкого спектру послуг державної адміністрації, які надаються в електронній формі,
- підвищення ефективності державного управління за допомогою застосування взаємосумісних інформаційних рішень,
- надання громадянам, органам місцевого самоврядування та іншим суб'єктам даних з довідкових реєстрів та іншої інформації державного сектору з метою їх використання для необхідного розширення пропозиції контенту та послуг,
- підтримка розвитку широкомасштабних електронних послуг та взаємного визнання телеінформаційних рішень та інструментів.

Особливої уваги заслуговують правові рішення, що містяться в ст. 39 § 1 Кодексу адміністративного провадження. Відповідно до цього положення, орган державного управління надсилає листи на адресу для електронного доставлення, якщо доставлення не здійснюється на рахунок в телеінформаційній системі

органу або в місцезнаходженні такого органу. З вищезазначеними розділами тісно пов'язаний Закон від 18 листопада 2020 року про електронне доставлення. У ній зазначені основні правила доставки кореспонденції з використанням публічної служби зареєстрованої електронної доставки та публічної гібридної служби, правила та умови надання публічної служби зареєстрованої електронної доставки або хоча б правила використання кваліфікованої служби зареєстрованої доставки електронних документів, що використовуються для обміну кореспонденцією з державними суб'єктами. Тематика електронного документа в загальному адміністративному провадженні отримала монографічне видання. У ньому містяться важливі питання, пов'язані з використанням електронного документа на різних етапах адміністративного провадження, починаючи від його порушення, аж до питань, пов'язаних з доставкою рішення в електронній формі. Не слід при цьому забувати про інший, дуже важливий з точки зору електронних повідомлень закон від 29 серпня 1997 року Податковий кодекс. Відповідно до ст. 144 § 1а Закону «Податковий кодекс», податковий орган надсилає листи на адресу для електронного вручення, якщо вручення не здійснюється на рахунок у телеінформаційній системі податкового органу або в приміщенні податкового органу.

Можливість виконання таких завдань державною адміністрацією вимагає передачі багатьох документів між самими органами, а також від або до зовнішніх суб'єктів. Такі дії характеризуються статтею 15 пункту 1 Закону від 20 липня 2000 року про оприлюднення нормативних актів та деяких інших правових актів, згідно з яким підставою для оприлюднення нормативного або іншого правового акту є акт у формі електронного документа, що має кваліфікований електронний підпис органу, уповноваженого на видачу такого акту, у розумінні положень Закону про надання послуг електронним шляхом. Однак незалежно від діючої системи обігу паперових документів, публічний суб'єкт, організовуючи обробку даних в телеінформаційній системі, зобов'язаний забезпечити належні умови передачі даних, у тому числі в електронній формі. Це можливо шляхом обміну електронними документами, пов'язаними з вирішенням питань, що належать до

його компетенції, з використанням інформаційних носіїв даних або засобів електронного зв'язку. Конкретні умови, що стосуються, зокрема, способу складання документів в електронній формі, визначені Постановою Голови Ради Міністрів від 14 вересня 2011 року про складання документів в електронній формі, доставку електронних документів та надання доступу до бланків, зразків та копій електронних документів.

Іншою важливою сферою, яка використовує можливості, пов'язані із застосуванням електронних послуг у нормах матеріального адміністративного права, є публічна інформація, яка підлягає правовому регулюванню щодо доступу до публічної інформації. Відповідно до положення, що міститься в ст. 2 абз. 1 Закону про доступ до публічної інформації, кожна особа має право на доступ до публічної інформації, в тому числі електронної, при цьому від особи, яка реалізує це право, не може вимагатися доведення правового або фактичного інтересу.

Одним із способів надання інформації є оприлюднення публічної інформації, у тому числі офіційних документів, у Бюлетені публічної інформації. Детальні положення з цього питання регулює Розпорядження Міністра внутрішніх справ та адміністрації про Бюлетень публічної інформації. Існує думка, що зазначення способу комунікації між заявником та розпорядником є обов'язковим елементом запиту про надання певної публічної інформації. Спосіб, визначений заявником, є обов'язковим для адресата запиту. Однак, коли особа, яка подає запит, не вказує канал комунікації, вважається, що розпорядник інформації може застосувати обраний ним спосіб передачі інформації, оскільки із положень закону про доступ до публічної інформації не випливає обов'язок надавати інформацію тим самим способом, яким було подано запит. Отже, допускається використання більш ніж одного каналу комунікації із заявником, наприклад, одночасно традиційної пошти та електронної комунікації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ З СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз організації комунікативної взаємодії досліджуваної організації з споживачами послуг

Досить різноманітний рівень впровадження та адаптації різних рішень у сфері електронних послуг у багатьох країнах Європейського Союзу пов'язаний значною мірою з умінням долати найважливіші бар'єри розвитку, не тільки на рівні проектування, поширення чи впровадження, але й умілого застосування та використання сучасних технічних рішень. Слід зазначити, що, незважаючи на спочатку помітні переваги, які очевидно впливали з використання інформаційних та комунікаційних технологій, багато проектів закінчилися невдачею, що обмежило подальше впровадження запропонованих рішень. Електронні послуги, що надаються суб'єктами сектору державних фінансів, є предметом постійних наукових досліджень, особливо в частині виявлення факторів успіху, а також тестування моделей електронних послуг, прийнятних для суспільства. У системі впровадження та розвитку електронних послуг важливе значення має технологічна обізнаність та здатність до впровадження цих інструментів як на рівні державних установ, так і кожного громадянина. Успішність впровадження нових правових та функціональних рішень у сфері розвитку електронних послуг у державній адміністрації, безсумнівно, залежить від багатьох обставин, пов'язаних з технологічними, економічними, культурними чи людськими засадами. Ці заходи можуть набувати різної форми. Вони можуть мати внутрішній характер, найчастіше з боку постачальників послуг, або зовнішній характер, який тісно пов'язаний із самими користувачами послуг.

Застосування сучасних технологій у державній адміністрації повинно бути спрямовано на необхідність впровадження управлінських змін, тим самим створюючи можливості для використання таких інструментів. Пропозиції *de lege ferenda* у сфері електронних послуг спрямовані на забезпечення прозорості дій, що здійснюються державною адміністрацією, тим самим підвищуючи їх ефективність та результативність шляхом побудови добрих відносин з громадянами. Рішення в сфері електронних послуг, які використовуються на всіх рівнях функціонування адміністрації (урядовій, місцевій), також повинні відповідати очікуванням громадян, гарантуючи таким чином ефективне та економне управління ресурсами та державним майном. Однією з сфер застосування електронних послуг має бути розвиток прозорості використання цієї форми комунікації, що має на меті забезпечення прозорості, відповідальності, ефективності, економічності та результативності зусиль, що вживаються на всіх рівнях функціонування державного управління, щоб державні завдання виконувалися належним чином.

Однак для забезпечення розвитку послуг, що надаються електронним шляхом, та збільшення частки таких послуг, що впроваджуються органами державного управління, використовуються положення вже згаданого Закону про інформатизацію діяльності суб'єктів, що виконують публічні завдання. Цей закон значною мірою регулює основні засади використання телекомунікаційних та інформаційних технологій у державних суб'єктах. У положеннях цього закону законодавець зобов'язав органи державного управління, зокрема, до:

- використання при виконанні державних завдань телеінформаційних систем, які відповідають мінімальним вимогам до телеінформаційних систем, що гарантують взаємодію систем на засадах, визначених у Національних рамках взаємодії;
- ведення державного реєстру у спосіб, що забезпечує дотримання мінімальних вимог до телеінформаційних систем та відповідно до мінімальних вимог до державних реєстрів та обміну інформацією в електронній формі (стаття 14, пункти 1 та 2 Закону про телеінформаційні системи);

- забезпечення можливості надання інформації до публічного реєстру та надання інформації з цього реєстру в електронній формі, якщо він функціонує з використанням телеінформаційних систем (стаття 14, пункт 3 Закону про інформаційні системи та інформаційні технології);

- забезпечення державним органом, який організовує обробку даних в телеінформаційній системі, можливості передачі даних також в електронній формі шляхом обміну електронними документами, які пов'язані з вирішенням питань, з використанням інформаційних носіїв даних або засобів електронного зв'язку;

- надання на ePUAP або в іншій телеінформаційній системі електронної форми, що дозволяє створити електронний документ для подання за допомогою засобів електронного зв'язку;

- забезпечення відповідності послуг, що надаються на ePUAP, нормам, що є основою для складання зразка електронного документа, та оновлення цих послуг у каталозі послуг.

Для самого органу державного управління, а отже, і для державного службовця, додатковою перевагою впровадження електронних послуг є можливість автоматизації значної частини адміністративних процедур. Однак обидві сторони, тобто орган та громадянин, повинні бажати активно користуватися інформаційними системами, а також мати необхідні технічні навички для користування електронними платформами для вирішення питань.

Однак не завжди процес впровадження нових технічних рішень проходить відповідно до прийнятих засад. При цьому існує багато перешкод, пов'язаних із повним впровадженням електронних послуг, тобто таких, які можуть бути реалізовані виключно в Інтернеті. Це можуть бути бар'єри правового характеру (наприклад, обов'язок особистої явки до органу влади), психологічного (наприклад, небажання використовувати нові рішення) або технологічного (наприклад, відсутність відповідних інструментів у вигляді комп'ютера та програмного забезпечення). Отже, з огляду на вид і характер потенційних загроз у сфері впровадження електронних послуг, надзвичайно важливим є їх раннє

виявлення. Такі заходи можуть забезпечити державним органам адміністрації можливість вжити запобіжних та коригувальних заходів, спрямованих на прийняття конкретних рішень, а в подальшому – задоволення всіх користувачів електронними послугами. До потенційних бар'єрів, що стосуються користувачів рішень у сфері використання електронних послуг, можна віднести:

- обмежений (як і раніше) доступ громадян до Інтернету,
- відсутність єдиної системи та спільних стандартів обміну документами,
- все ще низький рівень освіти громадян у сфері нових інформаційних технологій,
- недостатній рівень компетентності та знань користувачів сучасних інформаційних технологій,
- низький рівень використання ІКТ у багатьох бізнес-процесах (наприклад, електронний документообіг),
- побоювання щодо безпеки даних та інформації, що передаються за допомогою засобів електронного зв'язку,
- проблеми з використанням електронного підпису,
- низький рівень довіри до так званої електронної адміністрації,
- відсутність знань про можливості доступу до електронних послуг,
- перевага особистих контактів з працівниками державних органів.

Окрім зазначених, найчастіше спостерігаються такі проблеми у впровадженні електронних послуг: помилки на етапі проектування нових інформаційних рішень, відсутність або недостатність кадрових ресурсів, що обслуговують нові технології, видима небажання змін, відсутність належного рівня безпеки мережі, відсутність або недостатність політики організації в галузі безпеки, відсутність чітких вказівок щодо застосування нових інформаційних рішень. Звичайно, ці бар'єри не є системними для всіх органів державного управління, оскільки багато з таких суб'єктів мають розвинені електронні послуги, які успішно впроваджують. Існують також процедури, що захищають власників даних від несанкціонованого або неправомірного доступу до таких послуг.

Досить важливим припущенням, що безпосередньо впливає на динаміку розвитку електронних послуг, є необхідний доступ до інтернет-інфраструктури, який стає дедалі більшим. Однак відзначається недостатній доступ до широкопasmового зв'язку. Проблемою може бути також все ще недостатня обізнаність про використання електронних послуг, особливо серед людей похилого віку, хоча в цій сфері спостерігається все більший інтерес до використання сучасних технологій. Іншою проблемою, з якою стикається весь сектор державного управління, є питання формування довіри до інноваційних рішень, пропонуваніх електронною адміністрацією. Тому усвідомлення причин, через які користувачі довіряють або не довіряють послугам, пропонуваніх державною адміністрацією, має фундаментальне значення для побудови відносин між державною адміністрацією та громадянами. Спостерігаючи за необхідністю двостороннього обміну інформацією в рамках електронних послуг, можна помітити, що суспільна довіра до таких рішень відображає зацікавленість користувачів у отриманні та передачі даних та інформації у відносинах з органами державного управління.

Ринок електронних послуг у Україні розвивається дуже динамічно і охоплює все більше галузей. Багато послуг, що з'являються в Інтернеті, характеризуються все більш широкою доступністю. Завдяки впровадженню нових форм підключення до Інтернету та використанню мобільних технологій зростає кількість інтернет-користувачів, що є додатковим фактором, який сприяє виведенню на ринок нових послуг. Сучасна електронна послуга, що пропонується державною адміністрацією, повинна бути орієнтована на мобільність, спільноту, оригінальність, індивідуалізм і, перш за все, простоту. Нові можливості такого спілкування при цьому створюють більший доступ і попит на пропозиції електронних послуг. Впровадження інноваційних рішень також вимагає забезпечення відповідних інформаційних, технічних та організаційних умов для функціонування державних телеінформаційних систем та державних реєстрів.

Ключові висновки, зроблені на основі проведеного аналізу, підкреслюють необхідність активізації інформаційної та освітньої політики у сфері використання електронних послуг. Зростаюча суспільна свідомість щодо переваг, які дає динамічний розвиток електронних послуг у Україні, незважаючи на постійні труднощі, безсумнівно, поступово сприяє більшому інтересу, а отже, і використанню можливостей, які все більше пропонує державна адміністрація за допомогою наданих нею електронних послуг. Крім того, проведені дослідження показують, що в сферах технологічних змін у державній адміністрації, яка активно використовує комунікаційні та електронні засоби, відбувся помітний прогрес. Позитивним ефектом таких дій є збільшення доступності електронних послуг для громадян, що гарантує (ефективне та оперативне) вирішення адміністративних питань.

Однією з ключових особливостей електронної послуги є її більша персоналізація стосовно кожного користувача. Такий користувач не є одним з багатьох, а може отримати враження, що дана послуга спрямована безпосередньо на нього. Завдяки такому підходу одночасно розвивається вищий рівень суспільної довіри до такого роду діяльності, що пропонується органами державного управління. При цьому не можна забувати, що розвиток будь-якої сфери діяльності держави, в тому числі розвиток електронних послуг, піддається постійним випробуванням щодо визначення позитивних напрямків змін у цій галузі. Завжди при впровадженні інноваційних управлінських та комунікаційних рішень виникають також і небезпеки. Однак слід дивитися в майбутнє з оптимізмом, оскільки метою електронних послуг є насамперед забезпечення кращої комунікації та швидкості вирішення питань. Отже, незалежно від того, що буде стосуватися конкретна послуга, відбуватиметься постійне зростання нових рішень у сфері надання електронних послуг, які, без сумніву, обмежуватимуть і витіснятимуть традиційні контакти з органами влади.

2.2. Аналіз технологій формування комунікативної взаємодії організації з споживачами послуг

Комунікація є основою міжособистісних відносин, оскільки на ній базуються всі процеси, що відбуваються як у приватному, так і в професійному житті. Головною метою кожної організації є задоволення потреб клієнтів. На державних організаціях, основною місією яких є задоволення потреб громадян, лежить велика відповідальність. Без належної комунікації, як внутрішньої, так і зовнішньої, жодна державна організація не може функціонувати задовільно. Важливо, щоб керівники державних організацій усвідомлювали значний вплив комунікації на розвиток та ефективне функціонування організації.

Публічна організація має ті самі риси, що й інші організації. Однак те, що визначає специфіку громадських організацій, – це публічність організації. Це знаходить своє відображення у цінностях, цілях та відносинах з оточенням, а також у структурі громадської організації».

Соціально-економічна система, підсистеми цілей і цінностей, психосоціальна, матеріально-технічна та підсистема структури, а насамперед підсистема управління та відносини із зовнішнім середовищем, вирізняються публічністю як іманентною рисою, що відрізняє її від інших типів організацій. Цілі публічної інституції впливають із публічності організації. Ці цілі слід розглядати в трьох категоріях:

1. Різноманітність цілей державних організацій, державні установи, прагнучи задовольнити потреби громадян, реалізують численні, часто дуже різні цілі, сформульовані багатьма групами зацікавлених сторін.

2. Неоднозначність цілей, їх багатовимірний характер змушує менеджерів зосереджуватися на багатьох сферах одночасно, що призводить до виникнення конфліктів, а завданням менеджерів є вирішення конфліктів, що виникають, та збалансування впливу окремих груп зацікавлених сторін.

3. Визначений характер поставлених цілей, наприклад, справедливість або публічна відповідальність перед громадянами.

У державних організаціях автономія менеджерів менша, ніж у приватних організаціях. Вони більш формалізовані, а проблеми вирішуються у спосіб, характерний для бюрократичної моделі.

Організаційна публічність безпосередньо впливає на відносини державних установ з оточенням, а також на функціонування та діяльність державних організацій. Ці відносини характеризуються насамперед:

- невеликим тиском з боку конкуренції (через те, що вони найчастіше займають домінуюче становище на ринку товарів і послуг),
- великою відкритістю до впливу зовнішнього середовища (що дозволяє адаптувати діяльність інституцій до постійно мінливих потреб суспільства),
- функціонуванням інституцій у мінливому середовищі (що впливає, наприклад, з їхніх зв'язків з політикою, де довгострокове планування є рідкістю),
- великою складністю взаємодії організацій з їх зовнішнім середовищем (що зумовлено головним чином тим, що споживачами товарів та послуг можуть бути різноманітні групи зацікавлених сторін).

Щоб краще зрозуміти специфічний стиль функціонування публічних організацій, варто звернути увагу на їх оточення. Поряд із суб'єктами, що мають безпосередній вплив на організацію, існують фактори, на які організація має певний вплив. Обидві ці групи утворюють спільне цільове оточення, яке також називають безпосереднім або завданням. Учасники такого оточення отримали назву зовнішніх зацікавлених сторін, оскільки саме на них найбільший вплив має описана організаційна група. Зовнішні зацікавлені сторони – це громадяни, платники податків, а також постачальники, конкуренти, споживачі послуг та різні державні чи місцеві органи влади. Внутрішніми зацікавленими сторонами можуть бути особи або групи осіб, які належать до внутрішнього середовища. Це, наприклад, акціонери, керівництво, а також наглядова група.

Зацікавлені сторони в державних організаціях є досить численними групами і мають значний вплив на них. При управлінні державною організацією необхідно обов'язково враховувати велику різноманітність цієї групи, її інтереси (часто суперечливі), а також можливість застосування різних форм

взаємовідносин. Менеджери державних організацій, приймаючи рішення, повинні враховувати інтереси кожної зацікавленої сторони.

Окрім цільового оточення, існує також загальне оточення. Це «сукупність широких вимірів і сил, серед яких діє організація і які створюють загальний контекст для цієї діяльності»

Ці виміри можна розглядати в таких аспектах: технологічному (доступні методи перетворення ресурсів у послуги або продукти), економічному (загальна економічна ситуація системи, в якій діє організація), правово-політичному (правові норми та відносини держави з іншими організаціями), міжнародному (вплив на організації умов, що панують в інших країнах), соціокультурному (загальноприйняті цінності, звичаї, особливості суспільства).

Загальне оточення впливає на діяльність кожної громадської організації, яка безперервно виконує свої завдання і цілі.

До публічних організацій належать органи державного управління. Державне управління – це «сукупність дій, що здійснюються різними суб'єктами, органами та установами на підставі закону та в визначених законом формах організаційних та виконавчих заходів, що здійснюються з метою реалізації інтересів». Це визначення звертає увагу на поняття суспільного інтересу, тобто спільного блага.

Інститути державного управління виконують місію в таких сферах:

1. адміністрація як власник майна (управління державним майном),
2. адміністрація, що надає послуги (надання публічних послуг),
3. адміністрація, що забезпечує порядок і дотримання правил,
4. управління розвитком (планування та координація).

Складність цілей організації впливає з завдань, для виконання яких вона була створена. Для належного функціонування організація повинна підтримувати добрі відносини з оточенням. Основою таких відносин є оперативне, достовірне та зрозуміле інформування на всіх рівнях не тільки своїх клієнтів, але й працівників. Для цього необхідно зрозуміти саму суть і значення комунікації.

Завдяки комунікаційним процесам люди впливають один на одного, здобувають знання, а також переймають певні моделі поведінки. Їхня участь у процесі комунікації однозначно свідчить про соціальний характер цього процесу. Соціальна комунікація є загальним поняттям, що охоплює всі рівні комунікації: групову, інституційну, масову та найменш складну – міжособистісну комунікацію.

Процес комунікації є складним процесом, який характеризується різноманітністю. Він складається з формалізованих, чітко визначених частин. У літературі існує поділ процесу комунікації на кілька елементів, які складають: учасників, повідомлення, канал, шум і зворотний зв'язок. Ці елементи присутні в кожному процесі комунікації, пов'язані між собою і визначають тип і характер всього процесу, ініціатором якого є відправник (інституція, група або особа). Відправник хоче, щоб повідомлення було зрозумілим і правильно інтерпретованим. Якщо повідомлення має однакове значення як для відправника, так і для одержувача, можна стверджувати, що відбувся процес досконалого соціального спілкування. Проблеми в спілкуванні виникають, коли повідомлення, ініційоване відправником, було спотворено або подано в незрозумілій формі, через що було неправильно сприйняте одержувачем. Додатковою перешкодою може бути той факт, що кожна людина індивідуально сприймає та інтерпретує передану інформацію. Це пов'язано з різноманітністю людської природи, життєвого досвіду, виховання, вкорінених ідей, культур, вірувань тощо. Відправник повинен передати зміст повідомлення, використовуючи відповідні засоби вираження та символи, щоб воно було зрозумілим відповідно до його очікувань. Не менш важливими є також взаємини між учасниками процесу комунікації. Адже легше домогтися порозуміння між учасниками, які мають схожі погляди, ніж з людьми, які перебувають у конфлікті, представляють різні інтереси і прагнуть перемоги, намагаючись усунути супротивника.

Відправник повідомлення, який хоче передати одержувачу його зміст, використовує для цього символи, кодує таким чином своє висловлювання.

Символи – це не тільки вимовлені та написані слова, а й невербальні сигнали, які визначають, чи правильно одержувач прочитає повідомлення, і чи буде його реакція правильною з точки зору відправника. Адресат, отримавши інформацію у вигляді символів, перетворює повідомлення в зміст, тобто декодує його, після чого зчитує отриману інформацію.

Процес комунікації можливий лише тоді, коли обрано відповідний канал комунікації, тобто відбувся правильний вибір передачі. Канал — це спосіб передачі інформації, в якому беруть участь людські органи чуття. Під час безпосереднього контакту відправника з адресатом комунікація є багатоканальною, оскільки в процесі передачі інформації можуть брати участь усі органи чуття.

Цей вид комунікації дозволяє одержувачу миттєво реагувати, тобто відбувається миттєвий зворотний зв'язок. Під час безпосередньої комунікації її учасники зазвичай міняються ролями, тобто одержувач стає відправником і навпаки. Це називається двосторонньою комунікацією.

Під час опосередкованої комунікації використовуються лише два органи чуття: зір і слух. Опосередкована комунікація використовується тоді, коли відправник не має можливості безпосередньо контактувати з одержувачем. Однак у цьому виді комунікації неможливо відразу дізнатися про реакцію одержувача на повідомлення, тому зворотний зв'язок не працює миттєво, а з певною затримкою. Зворотний зв'язок є ще одним дуже важливим елементом процесу комунікації, який інформує про те, чи була досягнута мета повідомлення. Одержувач у письмовій або усній формі підтверджує факт отримання повідомлення, а також ступінь його прийняття та розуміння. Розуміння змісту повідомлення може виражатися через правильне виконання завдання або команди. При передачі інформації поставлена мета не завжди може бути досягнута через перешкоди, так звані комунікаційні шуми. Ці перешкоди можуть бути як зовнішніми (наприклад, дзвінок телефону), так і внутрішніми (наприклад, гнів, втома, біль). Додаткову категорію перешкод становлять так звані семантичні перешкоди, тобто такі, що пов'язані, наприклад, з вибором

незрозумілого словника, що може спричинити неправильне тлумачення повідомлення одержувачем.

Отже, незважаючи на те, що процес спілкування є невід'ємною частиною нашого життя і здається легким, очевидним і простим, насправді спілкування є дуже складним і комплексним. За Б. Собковіаком, форми спілкування слід розрізняти залежно від: способу передачі інформації, виду відносин між учасниками процесу.

Вербальна комунікація використовує для передачі інформації письмову та усну мову. Важливим є також використання звуків і символіки слів, щоб висловлювання набуло динаміки і було добре зрозумілим. Для забезпечення хороших відносин з реципієнтом важливо ознайомитися з культурними нормами в даній організації та дотримуватися їх, оскільки вони є необхідною умовою ефективного переконання та спілкування. Серед основних форм комунікації слід розрізняти:

1. Пряму, коли співрозмовники мають особистий контакт, можуть передавати інформацію в режимі реального часу, а також спостерігати за своїми реакціями.

2. Опосередковану, коли особистий контакт неможливий, такий тип комунікації використовується, наприклад, в інтернет-передачі або телефонному спілкуванні.

3. Односторонню, коли відправник передає певний зміст як констатацію факту і не очікує від одержувача жодної відповіді.

3. Двосторонню, коли відправник висловлює повідомлення і очікує на реакцію адресата на зміст свого повідомлення.

4. Симетрична, коли як одержувач, так і відправник мають однаковий соціальний статус або знаходяться на одному рівні організаційної ієрархії,

5. Несиметрична, коли один з учасників спілкування виступає з «вищої» позиції, тоді спілкування є більш офіційним.

6. Формальна, коли точно визначено, як люди мають спілкуватися між собою.

7. Неформальна, коли люди спілкуються між собою вільно, спонтанно і не обмежуючись жодними правилами.

Успіх комунікаційного процесу залежить від відправника. Спосіб, у який буде передана інформація, може викликати у адресата захисну або підтримуючу реакцію. Підтримуюча реакція значно збільшує шанси на правильне порозуміння співрозмовників. Натомість захисна реакція може призвести до того, що порозуміння не відбудеться.

Стили комунікації – це ніщо інше, як різноманітні позиції та поведінка суб'єктів під час розмови. Ці суб'єкти можуть впливати один на одного залежно від контексту та інтенцій комунікаційного процесу. Ця різноманітність проявляється у способі ведення розмови, реагуванні на отриману інформацію, аргументах, що висловлюються учасниками розмови тощо. Я. Станкевич виділяє чотири основні комунікативні стилі в організаціях: дружній, дорадчий, аналітичний та лідерський.

Залежно від обставин, змісту повідомлення та осіб, з якими вступають у відносини, можна застосовувати кілька комунікативних стилів. Вибір стилю залежить від кількох факторів, таких як особистість, культура, в якій ми були виховані, набутий досвід, цінності, отримані в дитинстві, соціальний статус, який під час процесу комунікації дозволяє виступати з позиції зверху, даючи можливість диктувати умови, або з позиції пристосування та прийняття думки співрозмовників, які стоять вище в ієрархії.

Дуже важливу роль відіграє також сама інформація. Очевидно, що позитивний зміст викликає інші реакції, ніж негативний, і значно впливає на вибір стилю комунікації.

Комунікація є складним процесом і вимагає зусиль як з боку відправника, так і з боку одержувача. Тому важливо розуміти процес комунікації, необхідний для досягнення цілей.

Процес комунікації відіграє дуже важливу роль і виконує багато функцій. Основною функцією є створення зв'язків і правильних контактів, завдяки чому можна впливати на поведінку інших і дотримуватися певних цінностей і норм.

Це допомагає краще зрозуміти навколишній світ і, що найважливіше, інших людей. Обговорюючи питання поліпшення комунікації в державній організації, слід згадати про її роль в процесі управління.

Комунікація служить для передачі інформації між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії, тобто виконує інформаційну функцію. Інформація, що накопичується в процесі комунікації, полегшує керівництву прийняття рішень, звідси і впливає її вирішальна роль. Наступна роль пов'язана з можливістю багатостороннього спілкування всіх осіб, які так чи інакше пов'язані з організацією: керівників, підлеглих, контрагентів або клієнтів. Суть зазначених ролей зводиться до ефективності комунікаційних процесів, до ефективності передачі та сприйняття повідомлень, що надходять між членами колективу та всіма особами, пов'язаними з організацією. Удосконалення комунікації – це спроба досягти плавності в спілкуванні та усунути комунікаційні бар'єри. Необхідно постійно формувати високий рівень свідомості всіх працівників, постійно поглиблювати їхні знання в галузі міжособистісної комунікації та вивчати суть окремих елементів процесу комунікації. Варто проаналізувати спосіб спілкування, враховуючи кожен елемент комунікаційного процесу. Від уміння переконувати як співробітників, так і клієнтів залежить рівень якості послуг та формування іміджу організації.

У процесі комунікації важливим є спосіб передачі інформації, як первинної, що надходить від відправника, так і зворотної, яка дозволяє оцінити, чи були передані повідомлення правильно інтерпретовані і чи їх сприйняття перетворилося на відповідні дії співробітників. Кожна організація повинна прагнути до розробки таких способів передачі повідомлень, щоб обіг інформації відбувався ефективно і раціонально, щоб члени організації могли досягати згоди і спільно створювати найкращі для підприємства рішення, одночасно забезпечуючи задоволення клієнтів. Слід прагнути, щоб інформація, що надається керівництву для прийняття рішень, була повною і достовірною, що дозволяє уникнути помилок при прийнятті рішень.

Якщо особа, яка обіймає керівну посаду, є авторитарною, не терпить заперечень, віддає накази, працівники не відчують спільної відповідальності, в результаті чого комунікація не тільки стає неефективною, але й можна очікувати наростання конфліктів. Якщо ж працівники мають можливість висловити свою думку, брати участь у формуванні спільних цінностей, вони відчують себе потрібними і більш залученими до виконання своїх обов'язків.

Комунікативні навички є основою переговорів з клієнтами. Важливе значення тут можна віднести до знання технік переконання та поведінки відповідно до філософії: кожен виграє, яка, на думку Кевіна Хогана, є способом життя. Як у приватному житті, так і в професійних контактах, виграє той, хто вміє бачити потреби іншої людини і діяти так, щоб ці потреби були задоволені в міру можливості. Однак, мова не йде про безмежну підкорення іншим, а про прагнення будувати відносини, засновані на довірі, що дають задоволення обом сторонам. Варто поступитися сьогодні, щоб у майбутньому ця поступка принесла багаторазові плоди. Людина, яка в прагненні до задоволення своїх очікувань одночасно виявляє чуйність до потреб інших, вміє побачити відповідний момент для передачі будь-якого змісту, не ображаючи почуттів іншої людини, і довести ситуацію до стану, в якому обидві сторони будуть задоволені.

Окрім способу передачі вказівок або організації завдань, важливим є також спосіб інформування персоналу про результати роботи та форма передачі оцінок. Як позитивна оцінка, так і критичні зауваження, залежно від способу їх повідомлення, можуть викликати різні реакції у співробітників, мотивуючи або демотивуючи їх до подальших дій. Дуже важливим є правильний вибір слів і подання зауважень у конкретній і діловій формі, мовою, зрозумілою для одержувача. Передача критичних зауважень таким чином, щоб не знеохочувати працівника до виконання доручених йому завдань, є дуже важливою навичкою, яка викликає позитивні реакції та мобілізує працівників. Ця навичка також усуває конфлікти, тим самим покращуючи комунікаційні процеси в організації. В управлінні слід враховувати різноманітність та індивідуальність людських

особистостей. Керівник команди повинен відрізнятися емпатією, володіти знаннями в галузі психології та вмінням практично застосовувати ці знання в управлінні людьми. Щоб мотивувати команду до ефективної діяльності, слід застосовувати мотивуючі заходи. Індивідуальний підхід до кожного працівника, хоча і вимагає значних зусиль з боку керівника, може в майбутньому принести не тільки хороші міжособистісні відносини, але й користь всій організації. Варто згадати про значення факторів, пов'язаних із способом висловлювання та побудовою міжособистісних відносин, які називаються правилами розмови.

Ці правила говорять про чіткість висловлювань, прагнення до передачі суті без зайвих прикрас, надмірної чіткості та надлишку змісту. Крім того, вони підкреслюють важливість прояву поваги до співрозмовника, що виявляється у спробах вжитися в його роль, подивитися на проблеми з його точки зору. Особа, яка дотримується правил розмови в міжособистісних стосунках, здатна чітко і відкрито висловлювати свою думку, не ображаючи почуттів інших людей, а також є хорошим слухачем, який ніколи не зневажає думку своїх співрозмовників.

Будучи передавачем повідомлень, керівник організації повинен дбати про узгодженість переданого словесно змісту з повідомленнями невербального характеру, що значно підвищує надійність і викликає довіру одержувачів. У вираженні своїх думок і пропозицій він повинен бути об'єктивним, не керуватися стереотипами чи упередженнями. Тільки така поведінка дозволяє будувати правильні відносини з підлеглими та власний авторитет. Людина, яка висловлюється чітко і відкрито, без маніпуляцій, має великі шанси уникнути комунікаційних бар'єрів, а отже, і поліпшити комунікаційні процеси в організації.

Як одержувач повідомлень, керівник повинен стати хорошим слухачем, уважно і з повагою ставитися до відправників, зміцнюючи в них почуття власної гідності, даючи їм впевненість, що вони є важливими для організації. Не можна говорити про ефективну комунікацію в організації, якщо в ній немає швидкої реакції на передану інформацію, тобто зворотного зв'язку. Якість інформації,

отриманої від одержувачів повідомлення, яка є реакцією на первинний сигнал, визначає ефективність процесу комунікації. Залежно від того, як зворотний зв'язок надходить до відправника, наскільки він є детальний і конкретний, весь комунікаційний процес можна вважати більш-менш ефективним. Керівництво організації, здатне відкинути стереотипи та упередження, не переоцінюючи свої мовні компетенції у спілкуванні з підлеглими та клієнтами, підвищує шанси на ефективність комунікації, правильну інтерпретацію переданого змісту та успіх у переговорах. Керівники організації стають для багатьох її співробітників авторитетами, людьми, від яких вони переймають моделі поведінки, намагаючись наслідувати їхній спосіб поведінки. Отже, якщо це хороші зразки, їх широке застосування позитивно вплине на всю організацію, сприятиме зміцненню зв'язків та підвищенню рівня професійної задоволеності її працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ

Проблематика цифрової трансформації (ЦТ) державних установ вже давно є предметом інтересу багатьох дослідників, хоча сам термін «цифрова трансформація» є відносно новим. Досі проблематика використання Інтернету в наданні послуг органами державної адміністрації описувалася такими поняттями: е-послуги, е-урядування, синонімом якого є електронна адміністрація та е-адміністрація, а також е-управління (е-уряд). Префікс «е-» (від англійського слова *electronic*) підкреслює, що контакти між даною організацією та її постачальниками послуг і споживачами відбуваються в електронному вигляді завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (Kaczorowska, 2013, с. 17).

Шукаючи теорію цифрової трансформації, слід зазначити, що в літературі з цього питання немає одностайності. Серед деяких дослідників (наприклад, Heeks, Bailur, 2007) переважає думка, що не існує теорії, на яку можна було б посилатися, описуючи ЦТ суб'єктів публічного управління, зокрема тому, що це питання має міждисциплінарний характер. Інші стверджують, що в дослідженнях цієї трансформації можна використовувати – так звані адаптовані – теорії, що походять з інших галузей (наприклад, Андерсен, Хенріксен, 2005; Норріс, Ллойд, 2006; Тітах, Баркі, 2006), а ще інші доводять, що вже вдалося розробити «власну» теорію електронної адміністрації. До групи адаптованих теорій можна віднести, зокрема: нове державне управління, теорію агентства, теорію публічної цінності. З досліджень електронного урядування також виокремилося кілька теорій, які Банністер і Конноллі (2015) називають «рідними» (native). До них належать, зокрема, концепція зрілості (або етапу) електронного урядування, теорія інфократії, теорія трансформаційного уряду.

Основою суперечки щодо того, чи є ТК теоретично обґрунтованою, є спосіб розуміння теорії та наукова дисципліна, яку представляють опоненти.

Банністер і Конноллі (2015) погоджуються з тим, що публікації на тему ТК слабо закріплені в літературі, але виправдовують це великою кількістю нових публікацій, відносною новизною цієї проблеми та науковою незрілістю осіб, які її досліджують. У дискусії на ці теми беруть участь як науковці, так і консалтингові компанії, уряди окремих країн та міжнародні організації (Європейська Комісія, ОЕСР, Світовий банк). Банністер і Конноллі (2015) також підкреслюють, що відсутність єдиної теорії ТК для суб'єктів публічного управління є наслідком відсутності такої теорії в дисциплінах, на межі яких розвинулася ця проблематика.

Окрім спроби закріпити ТК в науковій теорії, дискусія в літературі зосереджується навколо кількох тем: 1) визначення поняття, причин та очікуваних результатів ТК в державному управлінні (Mergel та ін., 2019), 2) можливості використання ІКТ для надання адміністративних послуг (Przybylska, Zasadzka, 2019; Batko, Billewicz, 2013; Kaczorowska, 2013), 3) можливості використання ІКТ для розвитку місцевих громад (концепція *smart city* та *smart village*) (Salem, 2016; Sutriadi, 2018; Orłowski, 2019; Banaś, Lutek, Pastuszek, 2019), 4) цифрове виключення мешканців (Polat, 2012; Jastrzębska A., Jastrzębska W., 2012; Popiołek, 2013), 5) цифрова безпека органів влади та служб (Schallbruch, Skierka, 2018; Kańduła, Przybylska, 2020), 6) способи надання цифрових послуг (Juszczak, Wit (ред.), 2013).

З огляду на обмежений обсяг роботи та її мету, навіть побіжна характеристика зазначених тем є неможливою, тому ми зосетрилися лише на першій темі. На рис. 1 зображено площини роздумів щодо ТР місцевого самоврядування. У подальших частинах увага приділена: поняттю та причинам трансформації, її предмету, проявам та викликам, перед якими стоїть територіальний самоуправління.

Проблематика ТР державних установ вже давно є предметом інтересу багатьох дослідників, хоча сам термін «цифрова трансформація» здається відносно новим. Проблематика використання Інтернету в наданні послуг органами державного управління охоплювалася скоріше поняттям «е-

урядування» (наприклад, Cordella, 2007; Oleśków-Szłapka, Przybylska, 2008). Не існує єдиного, загальноприйнятого визначення ТР. Це пов'язано з тим, що кожен суб'єкт має різні очікування і знаходиться на різному етапі «насичення» своєї діяльності технологіями. Ймовірно, вперше поняття цифровізації в значенні змін в оточенні, що є наслідком широкого застосування нових технологій, вжив Р. Вачал, який майже 50 років тому писав про цифровізацію суспільства (*digitalisation of society*) (Бреннен, Крейс, 2014).

У найзагальнішому вигляді ТК можна визначити як зміну, яка призводить до того, що цифрова технологія проникає в усі аспекти людського життя (Stolterman, Fors, 2004), процес змін, метою яких є досягнення бажаного рівня технологічного прогресу або, більш загально, як тенденції та наслідки все більш інтенсивного використання цифрових технологій (Dufva T., Dufva M., 2019).

У літературі зустрічаються також ширші визначення, в яких звертається увага на зміни, що викликає названа трансформація. Для Лю та ін. (2011) цифрова трансформація – це така зміна організації, результатом якої є інтеграція цифрових технологій і бізнес-процесів. Її результатом є створення нової моделі функціонування даної одиниці, ядром якої є цифрові технології. В іншому визначенні звертається увага на те, що ця трансформація означає використання цифрових технологій у всіх сферах діяльності організації з метою істотного підвищення ефективності або розширення діяльності організації (*Digital transformation...*, 2011). Ця трансформація також означає зміну культури організації, оскільки вимагає від неї постійного переосмислення статусу-кво, експериментів та подолання невдач. Вона може супроводжуватися зміною існуючої філософії діяльності на користь відносно нових методів управління, виробництва, надання послуг, комунікації з споживачами (*Цифрова трансформація...*, [http](http://)).

Цифрова трансформація не є новою технологією сама по собі. Однак про неї не можна було б говорити, якби не було винайдено технології, продукти та послуги, які дозволяють здійснювати інноваційні зміни в організаціях. Відправною точкою є існування так званих технологій загального призначення:

комп'ютера, Інтернету та смартфона (Śledziowska, Włoch, 2020). Ці пристрої є повсюдними майже в усіх секторах економіки та в житті все більшої кількості людей. Вони є основою для розвитку нових пристроїв та інновацій, до яких належать, зокрема: штучний інтелект, роботизація, Інтернет речей, хмарні та туманні обчислення (*cloud and fog computing*), блокчейн (рис. 2). Їх існування є імпульсом для переходу від «старої» економіки до цифрової економіки (*digital economy*), яка також називається електронною економікою (*e-economy*), новою економікою (*new economy*) та мережевою економікою (*network economy*), а останнім часом, дещо перебільшено, також економікою 4.0. Каталізатором цієї трансформації є також популяризація соціальних медіа (Janicki, Goździewska-Nowicka, 2018).

Економіка 4.0 є узагальненням концепції індустрії 4.0. Отже, це економіка, в якій застосовуються не тільки технології загального призначення, але й допоміжні технології, наприклад Інтернет речей, кіберфізичні системи, технології туману та хмари, обчислювальна аналітика з використанням мегаданих, робототехніка, адитивні технології (3D-друк), розширена реальність. Отже, економіка 4.0 не є простим продовженням цифровізації економіки, з якою ми мали справу в XX столітті (Cellary, 2019).

Цифрові технології викликають кардинальні зміни в способі діяльності різних суб'єктів: виробників, постачальників послуг, клієнтів, всієї економіки. Можна говорити про трансформацію приватного сектора та сектора державних фінансів, у тому числі про трансформацію органів влади та державного і місцевого управління. Далі розгляд буде обмежено групою суб'єктів та одиниць, що входять до складу місцевого самоврядування.

Відправною точкою для визначення ТР місцевого самоврядування є розгляд цього явища з перспективи всього сектору державних фінансів. Цифрову трансформацію держави можна розуміти як зміну способу діяльності державних організацій, що виражається в глибокій інтеграції цифрових технологій та бізнес-процесів цих одиниць, що призводить до розробки нової моделі функціонування держави, ядром якої є/будуть інтегровані інформаційні системи.

Кінцевим результатом цієї трансформації буде «цифрова держава» (*digital state*) (Sobczak, 2012).

Цифрову трансформацію місцевого самоврядування слід розуміти як сукупність змін, що відбуваються в місцевому самоврядуванні, що стосуються послуг, процесів, ресурсів, організаційної культури самоврядування та компетенцій, що здійснюються з метою (див. *Проект цифрової політики...*, <http://>):

- поліпшення доступності та підвищення якості державних послуг,
- оптимізації роботи органів влади,
- підтримки процесів прийняття стратегічних та оперативних рішень,
- підвищення прозорості діяльності місцевого самоврядування,
- залучення мешканців до життя громади, що використовують цифрові технології. Ці зміни спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку.

Ця трансформація є виразом інноваційності місцевого самоврядування, копродукції публічних послуг, способом підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та створення суспільної цінності (Gil-Garcia та ін., 2018).

Поняття ТК можна вважати синонімом е-урядування, яке розуміється як використання ІКТ в державному управлінні, «у поєднанні зі змінами організаційного характеру та набуттям нових навичок з метою поліпшення якості державних послуг, посилення залучення громадян до демократичних процесів та підтримки державної політики» (Гродська, 2007, с. 1). Електронне урядування описує кінцевий стан, до якого прагне місцеве самоврядування, вступаючи на шлях цифрової трансформації.

Mergel та ін. (2019) пропонують у майбутніх дослідженнях розглянути це визначення з точки зору різних сфер діяльності органів місцевого самоврядування (освіта, соціальні послуги, охорона здоров'я, адміністративні послуги, транспорт, безпека), оскільки деякі послуги є менш, а інші – більш придатними для використання нових технологій. Це може бути пов'язано зі специфікою, зокрема складністю послуги, та кваліфікацією осіб, які її надають (інженери проти гуманітаріїв).

Причини ТР можна поділити на зовнішні та внутрішні. Однією з головних причин є технологічні зміни, які навіть в адміністрації змушують відмовитися від настільних комп'ютерів на користь ноутбуків та мобільних пристроїв (Mergel та ін., 2019). Вступ місцевого самоврядування на шлях ТР є об'єктивною необхідністю, оскільки впливає з очікувань суспільства і навіть тиску мешканців. Ці очікування різняться залежно від потреб окремих груп мешканців (дітей, учнів, працюючих, людей похилого віку) та потреб суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність на території даної громади (*Інформаційне суспільство...*, [http](#)).

Мешканці громад очікують поліпшення умов життя, зокрема швидкості та простоти вирішення адміністративних (офіційних) питань, тобто обігу документів, автоматизації процесу прийняття різних рішень та ухвал, скорочення часу збору та аналізу документів. Все більшого значення набуває зручний та інтуїтивний доступ до публічних послуг, у тому числі адміністративних, та публічних ресурсів (наприклад, геодезичних карт) без виходу з дому або в будь-якому місці (*Інтернет полегшує...*, 2019).

Також органи влади та державного управління очікують на модернізацію державного управління, у тому числі місцевого самоврядування (Mergel та ін., 2019).

Українське суспільство є різноманітним у багатьох аспектах, у тому числі в галузі цифрових компетентностей. У літературі вже давно точиться дискусія не тільки про причини цих розбіжностей, але й про те, чи слід обмежувати ці нерівності, а якщо так, то яким чином і до якої міри. Поляки вважають, що рівень соціального розшарування в країні є високим. Більше половини з нас (56%) вважають, що умови життя повинні бути вирівняні (*Ставлення поляків...*, [http](#)). Одним із соціальних очікувань є протидія явищам, що спричиняють зростання диспропорцій у розвитку регіонів нашої країни. Тому прагнуть підтримати ті регіони, які досі не мали можливості використовувати потенціал цифрових рішень, що сприяють економічному та соціальному розвитку. Такі заходи також

мають забезпечити рівний доступ до знань та освіти (*Стратегія на користь*, <http>).

Розвиток нових технологій та їх поступове використання в господарській діяльності поступово витісняє професії, що полягають у виконанні повторюваних дій, замінюючи їх новими. За оцінками, в Україні близько 40% професій будуть підлягати автоматизації (*Aktywni+...*, 2017). Це змушує змінити принципи навчання та створити можливості для перекваліфікації частини працівників. Ситуація є серйозною через сутність та ступінь змін, що відбуваються зараз. Під час попередніх періодів трансформації та автоматизації виробництва чи послуг зміна робочого місця була відносно легкою – більшість з них не вимагала високої кваліфікації. Наприклад, працівник, звільнений в результаті автоматизації роботи на заводі в 80-х роках XX століття, міг влаштуватися касиром в магазин. Такі зміни були можливі завдяки тому, що новий працівник потребував лише короткого навчання на новому місці роботи, що не вимагало великих витрат часу і ресурсів. Слід усвідомлювати, що в недалекому майбутньому перекваліфікація касира або працівника текстильної промисловості на посаду оператора дрона, мікрохірурга або члена команди банківської служби, що використовує штучний інтелект, буде неможливою в короткий термін, якщо взагалі можливою. Бар'єром буде не тільки час, але й, перш за все, попередня освіта та набуті особою навички (Harari, 2018). Відповідна підготовка суспільства до необхідності перекваліфікації, постійного навчання та підвищення своїх компетенцій, а також ментальної стійкості та готовності до змін повинна відбуватися вже на ранніх етапах освіти та розвитку молоді людини. Це, безсумнівно, є прерогативою органів місцевого самоврядування різних рівнів.

Як мешканці, так і підприємці очікують забезпечення доступу до Інтернету та вільної мобільності (Łaszek, 2018). Вони виступають за доступ до телеінформаційних систем та цифрових послуг незалежно від місця перебування, а навіть за можливість дистанційної роботи, наприклад, під час приватних та службових поїздок. Вони також очікують мобільності в особистому

та професійному житті. Щоб можна було говорити про вільну мобільність, мешканці та працівники повинні мати постійний доступ до інформації та послуг без необхідності відмовлятися від систем та інструментів, які вони використовували до цього.

Підприємці потребують рішень, що підтримують їх у зміні способу управління. Для передачі великих обсягів даних та їх передачі в режимі реального часу, для автоматизації виробничих процесів та інших видів діяльності необхідна, серед іншого, наявність широкопasmової Інтернет-інфраструктури. Вони також очікують організації співпраці з науково-дослідними центрами, доступу до даних з публічних ресурсів. Існує також потреба у підтримці в залученні кваліфікованих кадрів та потреба у створенні робочих місць у професіях, пов'язаних з широко розуміючим використанням цифрових технологій (*Стратегія розвитку.*, [http](#)).

Темною стороною нових технологій є «перенесення» злочинності в Інтернет. Цифрова трансформація місцевого самоврядування не зможе відбутися без участі мешканців, які можуть побоюватися за безпеку своїх даних в Інтернеті. Тому державні органи повинні долучитися до створення та підтримки інформаційних систем, стійких до цифрових атак, що гарантують безпеку послуг. Вони також повинні забезпечити відкритий доступ до освіти та знань про безпечне використання телеінформаційних систем, включаючи ефективний захист конфіденційних даних (*Як COVID-19...*, [http](#)). Поляки також очікують ефективного попередження про небезпеки, що загрожують їм (погодні, транспортні, епідеміологічні) (*Стратегія розвитку.*, [http](#)).

Певні імпульси до ширшого застосування технологій у підсекторі місцевого самоврядування надходять також від органів влади та державного управління. Вони приймають, наприклад, форму «Стратегії відповідального розвитку до 2020 року (з перспективою до 2030 року)».

З досліджень Mergel та ін. (2019) випливає, що значно менший імпульс до цифрової трансформації походить зсередини організації, від виконавчого органу органу місцевого самоврядування або керівників відділів. Тим часом, як

переконують Альваренга та ін. (2020), сучасний «цифровий» територіальний самоуправління має більші шанси стимулювати залучення громадян до місцевих справ та підприємництво. Такий імпульс може викликати поширення інформації про позитивні ефекти застосування нових технологій у діяльності місцевого самоврядування в Україні та за кордоном, а також можливість фінансування технологічних змін за рахунок коштів Європейського Союзу (ЄС).

Як у цих реаліях може поводитися місцеве самоврядування? Можливі чотири стратегії: 1) ігнорування цих змін, 2) усвідомлення змін, але пасивність у діях, 3) підкорення змінам (прийняття нових рішень, але пасивність у самостійному пошуку нових рішень), 4) вступ на шлях цифрової трансформації.

Цифрова трансформація в місцевому самоврядуванні може стосуватися: процесів надання послуг у сфері соціальної та технічної інфраструктури, виду послуг, що надаються, обміну інформацією всередині органу влади та між широко розуміється місцевим самоврядуванням та його клієнтами, використовуваних технологій. Як наслідок, ТР всієї економіки та суспільства змінять (а фактично це вже відбувається) завдання місцевого самоврядування та способів їх виконання.

З огляду на необхідність адаптації до економіки 4.0, місцеве самоврядування відходитиме від безпосереднього виконання завдань (надання послуг) на користь виконання управлінських функцій, що полягають у спрямуванні розвитку даної місцевої адміністративної одиниці, на що вже давно вказувала Войтасевич (2004), включаючи прийняття стратегії цифрового розвитку, поєднання суб'єктів господарювання зі стартапами та дослідницькими центрами. Такі стратегії слід розробляти з метою мінімізації ризику впровадження в органах місцевого самоврядування рішень, запропонованих постачальниками нових технологій, але не обов'язково впливаючих з аналізу соціальних потреб. У 2020 році таку стратегію прийняла Тернопільська область. Деякі міста призначили уповноваженого з питань цифрової трансформації. Прямі виконавчі функції будуть обмежуватися не тільки у зв'язку з вимогами нового державного управління та *good governance*, але й тому, що організаційні

одиниці місцевого самоврядування не зможуть наздогнати приватні суб'єкти у впровадженні інноваційних методів задоволення потреб громадян.

Відправною точкою для змін у сфері завдань місцевого самоврядування має бути чіткий розподіл завдань і повноважень, пов'язаних з цифровою трансформацією, між органами влади та адміністрації уряду і місцевого самоврядування. Вже зараз змінюється спектр послуг, що надаються. Відповідно до принципу презумпції компетенції, на плечі місцевого самоврядування (громад) лягає поширення традиційних навичок користування комп'ютером, смартфоном, використання додатків. Це нове завдання громад, хоча воно не прописане в жодному правовому акті. Це завдання виконує, наприклад, Львів, який з 2020 року надає нову послугу – телефон цифрових консультацій. Вона полягає в наданні літнім людям консультацій з питань нових технологій.

На органи місцевого самоврядування покладено завдання у сфері кібербезпеки, що полягають в обов'язку забезпечення стійкості інформаційних систем до дій, що порушують конфіденційність, цілісність, доступність та автентичність оброблюваних даних або пов'язаних з ними послуг, що надаються цими системами. Органи місцевого самоврядування також зобов'язані інформувати мешканців про загрози, що існують в Інтернеті, та надавати поради щодо ефективних способів захисту від цих загроз (*Закон...*, 2018). Ці завдання повинні фінансуватися з існуючих джерел доходів, переданих органам місцевого самоврядування, або з зовнішніх джерел.

Необхідно адаптувати освітню пропозицію шкіл, що перебувають у віданні органів місцевого самоврядування, до вимог ринку та створити позашкільні можливості для здобуття бажаних кваліфікацій. Тому необхідно налагодити тісніші контакти між освітніми закладами та суб'єктами господарювання (створення класів під патронатом, професійне навчання), щоб можна було навчатися безпосередньо на робочому місці. Такі заходи, звичайно, вже проводяться, але їх інтенсивність різниться в різних типах громад та одиницях місцевого самоврядування. Вони були започатковані ще до того, як почали говорити про економіку 4.0 і до вибуху нових інформаційно-телекомунікаційних

рішень. Крім того, пандемія COVID-19 показала, що деякі школи навіть не мають хорошого доступу до Інтернету, бракує електронних журналів, комп'ютерів для вчителів та учнів. Також бракує навичок орієнтування в цифровому світі (*Dobre i słabe...*, 2020). Цифрова трансформація полягає також у зовсім іншому підході до навчання осіб, які вже знаходяться на ринку праці. Навіть зараз все менше людей очікують, що матимуть одну і ту саму роботу протягом усього життя. Харарі (2018) стверджує, що до 2050 року не тільки виконання однієї роботи протягом усього життя буде практично неможливим, але навіть концепція професії на все життя буде здаватися утопічною. Все це дозволяє вважати зазначені дії проявом ТР місцевої влади.

Конкуренція за залучення інноваційних суб'єктів господарювання та прагнення утримати існуючих інвесторів призведе до перейняття місцевими органами влади частини витрат на етапі створення інвестицій та витрат на їх експлуатацію (наприклад, витрат на благоустрій території, будівництво під'їзних доріг та технічної інфраструктури, а також забезпечення інфраструктури 5G-телефонії). Також будуть понесені інші витрати на стимулювання підприємництва та креативності, а також капітальне фінансування інституцій бізнес-середовища, наприклад, агентств місцевого та регіонального розвитку, центрів підтримки підприємництва, інкубаторів підприємництва, технологічних центрів та парків, фондів поручительств та кредитування, стартапів. Слід також очікувати збільшення бюджетних витрат органів місцевого самоврядування на стипендії для молодих людей, які створюють інноваційні рішення, та витрат на організацію марафонів з проектування (так званих хакатонів), під час яких, з використанням відкритих баз даних органів місцевого самоврядування, створюються додатки, спрямовані на поліпшення якості життя в даній громаді та покращення комунікації між громадою та органами місцевого самоврядування. Найбільший досвід у цій галузі має місто Плоцьк (*втретє*, [http](http://www.poznan.pl)). Також будуть здійснені видатки на інформаційну та рекламну діяльність. Адже місцевий самоуряд повинен інформувати про свої електронні послуги, навчати та мотивувати потенційних користувачів до їх використання.

Зміни повинні торкнутися методів (моделей) виконання завдань. Ми маємо на увазі використання інших технічних засобів та необхідність виконання завдань, пов'язаних з цифровою трансформацією, у співпраці. Надання послуг відбуватиметься з використанням штучного інтелекту, роботів, Інтернету речей, хмарних технологій та блокчейну.

Необхідна співпраця органів місцевого самоврядування (зокрема виконавчих), ІТ-фахівців, які працюють в органах влади, керівників відділів та організаційних підрозділів, юридичних осіб місцевого самоврядування, що надають послуги, та суб'єктів, які пропонують нові технологічні рішення. Вони повинні співпрацювати не тільки між собою, але й з суб'єктами урядового підсектору. Це вимагає зміни менталітету в місцевому самоврядуванні, оскільки частина місцевих самоурядників все ще вважає, що кожен орган місцевого самоврядування повинен здійснювати цифрову трансформацію самостійно, в ім'я самостійності та незалежності від державних органів. Однак це призводить до непотрібного збільшення державних витрат і затримує повну цифрову трансформацію (Przybylska, 2018). Необхідно створити платформу для обміну думками, специфікаціями тендерних документів, цифровими продуктами. Кроком у правильному напрямку є проект «Лінія співпраці уряду та самоврядування 2016» (*Лінія співпраці ...*, [http](http://)).

Реалізація ТС у зазначених сферах вимагає певних дій (процесів). У найпростішій формі це, зокрема, цифровізація існуючих процесів надання послуг (можливість вирішення питань через Інтернет), заміна паперових документів редагованими електронними формами, електронний обмін кореспонденцією всередині організації та з її клієнтами (Mergel та ін., 2019).

Виклики, що стоять перед територіальним самоврядуванням у зв'язку з цифровою трансформацією, можна розділити на:

- технологічні,
- пов'язані з організаційною культурою органів місцевого самоврядування,

- пов'язані з низькою обізнаністю та низькою компетентністю органів місцевого самоврядування, посадових осіб (Pittaway, Montazemi, 2020), мешканців та суб'єктів, що співстворюють тканину громади,

- що стосуються функцій, які виконує місцеве самоврядування, обсягу виконуваних завдань, використовуваних інструментів та методів задоволення потреб мешканців та суб'єктів господарювання (Wojtasiewicz, 2004),

- фінансові.

Зазначені в попередніх пунктах заходи можуть фінансуватися з різних джерел, які можна поділити на безповоротні та поворотні, іноземні та вітчизняні, загальні та секторальні. Природним джерелом є доходи органів місцевого самоврядування, відображені в їх бюджетах. У разі їх недостатності, серед доступних безповоротних джерел на перший план виходять кошти з бюджету ЄС, що надаються відповідно до правил, викладених в Операційній програмі «Цифрова Україна», в регіональних операційних програмах та в документі «Цифрова Європа» на 2021-2027 роки. Джерелом фінансування можуть бути кошти Фонду інвестицій місцевого самоврядування. Зміни, що відбуваються в окремих сферах діяльності органів місцевого самоврядування, можуть фінансуватися з «цільових» джерел, наприклад, з програм «Креативна Європа», «Горизонт 2020». Не можна також забувати про кредити та позики, а також про приватні джерела.

ВИСНОВКИ

20-ті роки XXI століття – це час, коли місцеве самоврядування буде функціонувати під великим тиском. Громадяни вже зараз вимагають зручного та інтуїтивного доступу до адміністративних послуг, очікують швидкого доступу до інформації в Інтернеті, в тому числі до реєстрів публічних даних. Аналогічні очікування висловлюють і суб'єкти господарювання. Це ставить під сумнів існуючу модель надання послуг і свідчить про те, що перехід на цифрову трансформацію є об'єктивною необхідністю, також тому, що «хто не розвивається, той відстає».

Врахування різних вимірів ТР спонукає нас до висновку, що це більш складний процес, ніж «звичайна» цифровізація послуг та процесу їх надання. Про цифрову трансформацію органів місцевого самоврядування не можна говорити тоді, коли будь-яка з послуг може бути надана через Інтернет, і не тоді, коли електронно надісланий бланк буде роздрукований чиновником (Cellary, 2020). Цифрова трансформація має бути комплексним підходом до надання певного виду послуг (а найкраще всіх). При цьому неможливо вказати її кінцеву модель або кінцевий ступінь насичення ІКТ, тому вона, ймовірно, є нескінченним процесом адаптації видів і способів надання послуг до технічних можливостей та соціальних потреб і доступу до електронного урядування. Результатом цих постійних змін має бути підвищення задоволеності мешканців та інших зацікавлених сторін органів місцевого самоврядування, а отже, і підвищення суспільної цінності. Сьогодні важко оцінити, які з зазначених нами змін матимуть найбільше значення, але ми вважаємо, що вони стануть імпульсом для розвитку сучасного місцевого самоврядування.

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування не є виключно завданням громад. Навіть найбільш «цифровий» орган не зможе використовувати ІКТ для більш ефективного надання послуг, якщо його зацікавлені сторони (мешканці, суб'єкти господарювання, організації громадського користі) не багатимуть ними користуватися, тобто

залишатимуться вимогливими клієнтами, а не партнерами, які беруть активну участь у житті та модернізації своєї громади, що вже давно пропонується в теорії нового державного управління (Newman, 2002).

Роздуми, викладені в статті, не вичерпують проблематики ТС з точки зору ОДР. Щоб стверджувати, що ОДР проходить таку трансформацію, необхідно розглядати її цілісно, оскільки зміни в організації відбуваються на різних рівнях, починаючи від способу діяльності всередині цієї одиниці (в органах, організаційних підрозділах, місцевих юридичних особах), управління її справами, закінчуючи співпрацею з постачальниками та мешканцями з використанням існуючих та постійно з'являються технологічних інновацій. Це створює широке поле для проведення літературних та емпіричних досліджень. Відправною точкою для подальших досліджень має бути діагностика бар'єрів, з якими має зіткнутися територіальний самоуправління на шляху цифрової трансформації. Цікавим питанням є наслідки цифрової трансформації нашої країни з точки зору місцевого самоврядування. Можна досліджувати очікування мешканців у цьому питанні, поточний рівень «цифровізації» місцевого самоврядування, вплив пандемії COVID-19 на темпи цієї трансформації. Доцільно проводити дослідження щодо можливості застосування окремих технологій у діяльності місцевого самоврядування та його підготовки до запобігання кібератакам. Не менш важливим є пошук джерел фінансування ТР та поширення досвіду окремих органів місцевого самоврядування, які розпочали процес ТР. Це дозволило б показати, як окремі ОДУ розуміють цифрову трансформацію, які зміни вони впроваджують у своїх громадах, з якими проблемами (бар'єрами) вони зіткнулися на початку цієї трансформації, які результати вони мають. Крім того, як пропонують Mergel та ін. (2019) та Alvarenga та ін. (2020), слід провести міжнародні порівняльні дослідження, які дозволили б виявити відмінності в підходах до ТК ОДР залежно від розміру ОДР або розміру країни, її історії та попереднього досвіду. Це пов'язано з необхідністю пошуку хороших показників ступеня цифрової трансформації державних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Божкова В.В. Застосування некомерційного маркетингу на муніципальному та регіональному рівнях. Маркетинг и реклама. 2019. №9. С. 38-43.
2. Бокови́кова Ю.В. Проектний менеджмент в діяльності місцевого самоврядування. Державне будівництво. 2020. № 1.
3. Васі́на А. Удосконалення інституційного забезпечення регіонального управління на основі комунікації місцевих органів влади, бізнесових структур, громадських організацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. № 12. С. 13-17
4. Ворона П.В. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: монографія. Полтава: ПолНТУ, 2019. 288 с.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
6. Желюк Т. Л. Децентралізація в системі регіонального управління. Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах: монографія / М. Богданова, К. Борсекова, В. О. Бригадир, О. В. Булатова ; за наук. ред. А. І. Крисоватого, Є. В. Савельєва. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 57-67.
7. Журавська В.Г. Управління якістю надання соціальних послуг системний підхід. Соціальний захист. 2017. №1. С.15-16.
8. Звіздай О. В. Нормативно-правові засади розвитку місцевого самоврядування в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1. С. 242-249.
9. Ковбасюк Ю.В. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк, К.О.Ващенко, В. В. Толкованов та ін. ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2014. 128 с.

10. Козюра І.В. Реформування місцевого самоврядування в Україні: механізми забезпечення; Ін-т проблем держ. упр. та місц. само-вряд.; НАДУ при Президентові України. Полтава: ТОВ “АСМІ”, 2019. 72 с.
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 01.04.2014 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>
12. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. К.: МАУП, 2014. 432 с.
13. Лазор О. Д. Основи державного управління та місцевого самоврядування: Навчально-методичний посібник. Київ: Дакор: Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 312 с.
14. Мельник А. Ф. Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; за ред. А. Ф. Мельник. К.: Знання-прес, 2003. 343 с.
15. Мельник А. Ф. Муніципальні утворення: методичні засади управління та ресурсного забезпечення. Вісник економічної науки України. 2005. № 2(8). С. 133-140.
16. Мельник А. Ф. Організація надання муніципальних послуг. Курс тренінгів для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, А. Ф. Васіна, О. П. Дудкіна. Тернопіль : Скоропад, 2011. С. 74-104.
17. Мельник А. Ф., Васіна А.Ю. Державне та регіональне управління: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 452с.
18. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Інституційні бар'єри впровадження спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2004. № 4. С. 9–21.

19. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.
20. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент: підручник; За ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Матвей, 2013. 363 с.
21. Мельниченко В. І. Децентралізація та деконцентрація публічної влади на пострадянському просторі: детермінованість, значення, межі. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2014. № 1–2. С. 282–288.
22. Методика формування спроможних територіальних громад. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248117469&cat_id=246711250
23. Монастирський Г. Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка» THEU, 2010. 464 с.
24. Aktywni+, przyszłość rynku pracy. (2017). Raport na podstawie badania przeprowadzonego przez DELab UW na zlecenie Gumtree Polska w ramach programu Gumtree.pl Start do Kariery. Pobrane z: https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2017/04/DELabUW_raport_Aktywni.pdf (2020.10.13).
25. Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. Sustainability, /2(14), 5824. DOI:10.3390/su12145824.
26. Andersen, K. V., Henriksen, H. Z. (2005). The first leg of e-government research: Domains and application areas 1998-2003. International Journal of Electronic Government Research, 7(4), 26-44. DOI:10.4018/jegr.2005100102.

27. Banaś, J., Lutek, W., Pastuszek, Z. (2019). Smart city. Innowacyjny system zarządzania logistyką zwrótną w gospodarce odpadami komunalnymi. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
28. Bannister, F., Connolly, R. (2015). The great theory hunt: Does e-government really have a problem? *Government Information Quarterly*, 32, 1-11. DOI: 10.1016/j.giq.2014.10.003
29. Baszyński, A., Piątek, D., Szarzec, K. (2011). Stabilizacja makroekonomiczna w Polsce w latach 1990-2008. W: E. Krasucki, T. Sikorski, A. Szczepańska (red.), *Oblicza polskiej modernizacji. Próba bilansu transformacji systemowej III Rzeczypospolitej* (s. 209-230). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
30. Batko, K., Billewicz, G. (2013). E-usługi w biznesie i administracji publicznej. *Studia Ekonomiczne*, 136, 47-63.
31. Bloching, B., Leutiger, P., Olthmanns, T., Rossbach, C., Schlick, T., Remane, G., Quick, P., Shafranyuk, R. (2015). The digital transformation of industry - How important is it? Who are the winners? What must be done? Roland Berger Strategy Consultants i Bundesverband der Deutschen Industrie. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/304525645_The_digital_transformation_of_industry_-_How_important_is_it_Who_are_the_winners_What_must_be_done (2020.09.15).
32. Brennenn, S., Kreiss, D. (2014). Digitalization and Digitization. Pobrane z: <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (2020.10.13).
33. Cellary, W. (2019). Przemysł 4.0 i Gospodarka 4.0. *Biuletyn PTE*, 3(86), 48-52.
34. Cellary, W. (2020). Pandemia przyspieszyła cyfryzację. Ale w mentalności wielu urzędników papier z atramentowym podpisem jest niezbywalny. Wolna sobota. *Magazyn Gazety Wyborczej* 7 listopada 2020 r. Pobrane z: <https://wyborcza.pl/magazyn/7,124059,26485074,pandemia-przyspieszyla-cyfryzacje-ale-w-mentalnosci-wielu.html> (2020.11.07).