

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного управління

Яніцька Наталія Богданівна

УДК 351.82

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Державне адміністрування надання
освітніх послуг в умовах діджиталізації»

281 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Ходаківський Євгеній Іванович,
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Яніцька Н. Б. Державне адміністрування надання освітніх послуг в умовах діджиталізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2022.

Дослідження присвячене виявленню бар'єрів на шляху до здійснення діджиталізації управління на основі аналізу інструментів і стратегій діджиталізації. Проведено аналіз основ електронного уряду і діджиталізації муніципального управління. Теоретичну базу дослідження склали теорія дифузії інновацій та концепції електронного уряду (*e-governance* і *local e-governance*). Проаналізовано досвід імплементації інструментів діджиталізації на рівні влади у різних галузях, зокрема освіті. Застосування принципів *e-governance* включає в себе три складові: передачу інформації в цифровому просторі, здійснення в ньому трансакцій і спілкування в ньому. Правильне і поступове впровадження діджиталізації в управління здатне підвищити залучення громадян і довіру до влади.

Ключові слова: державне адміністрування, діджиталізація, інноваційні технології, освіта, публічне управління, управління та адміністрування.

SUMMARY

Yanitska N. B. State Administration of providing educational services in the context of digitalization. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 – Public administration and administration. – Polissia national university, 2022.

The study is devoted to identifying barriers to implementing digitalization of management based on the analysis of digitalization tools and strategies. The analysis of the basics of e-government and digitalization of municipal administration is carried out. The theoretical basis of the research was the theory of innovation diffusion and the concept of e-government (*e-governance* and *local e-governance*). The article analyzes the experience of implementing digitalization tools at the government level in various fields, in particular education. The application of the principles of *e-governance* includes three components: the transfer of information in the digital space, the implementation of transactions in it, and communication in it. Proper and gradual introduction of digitalization in management can increase the involvement of citizens and confidence in the authorities.

Key words: public administration, digitalization, innovative technologies, education, public administration, management and administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ.....	5
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	14
Висновки до розділу 2	21
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ	23
Висновки до розділу 3	30
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. Освіта як пріоритетна галузь суспільного сектору є витоком та рушійною силою всіх сфер економіки і суспільного життя. Визначальною, при цьому, є роль інтелектуального потенціалу як гаранта сталого соціально-економічного зростання у період активного розвитку інформаційного суспільства з домінуючою роллю економіки знань, про що свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід. Основними напрямками державного адміністрування освітніх послуг є система фінансування, кадрового забезпечення, оподаткування діяльності освітніх закладів тощо.

Питанням діджиталізації та державного адміністрування надання освітніх послуг присвятили свої праці В. Авер'янов, Г. Беккер, Т. Боголіб, В. Борсак, Е. Боуен, Р. Губернська, А. Колодій, В. Кремінь, О. Кузьменко, М. Курко, Р. Мельник, В. Савіщенко, Т. Шульц, Л. Яновський тощо. Водночас, в умовах діджиталізації неповною мірою однозначними є тлумачення термінів «державне адміністрування надання освітніх послуг», «публічне управління у сфері освіти», «державне регулювання освітнього середовища», що особливо зазнало змін у період пандемії на *Covid-19* та наявної соціально-політичної ситуації в країні наразі.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – розгляд наукових підходів розуміння сутності державного адміністрування освітніх послуг в умовах діджиталізації та обґрунтування напрямів його удосконалення. Досягнення мети передбачає наявність завдань: 1) визначення понятійного апарату «державне управління», «освітні послуги», «діджиталізація»; 2) визначити основні напрями розвитку державного управління в умовах діджиталізації; 3) класифікувати методи державного адміністрування освітньої сфери; 4) обґрунтувати стратегічні функції держави у системі освіти; 5) обґрунтування механізми удосконалення системи надання освітніх послуг як основи соціально-економічного зростання.

Об'єктом дослідження були процеси державного адміністрування освітніх послуг в умовах діджиталізації. *Предметом дослідження* є нормативно-правові, організаційно-економічні інструменти та механізми державного адміністрування освітніх послуг в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. У процесі дослідження проведено аналіз основ електронного урядування та діджиталізації адміністрування на основі оцінки зарубіжних та вітчизняних платформ, якісного аналізу цифрових і текстових даних. Проаналізовано досвід імплементації інструментів діджиталізації на різних рівнях влади у різних країнах та сферах адміністрування.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення дослідження розглянуті і впроваджуються у діяльності органів місцевого самоврядування (довідка ВГО «Народний рух захисту Землі» № 117 від 25.12.2021 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження представлені на Науково-практичній конференції НПП, докторантів, аспірантів та молодих вчених «Наукові читання – 2021» (15 травня 2021 р., Житомир); Міжнародній конференції «Механізми управління розвитком територій» (27–29 жовтня 2021 р., Житомир); Міжфакультетській студентській науково-практичній конференції «Студентські наукові читання – 2021» (15 грудня 2021 р., Житомир).

Публікації. Автором підготовлено 3 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Підготовлена кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти ОС Магістр включає вступ, три розділи з висновками до них, загальні висновки, список використаних джерел з 40 найменувань на 4 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ДЕРЖАВНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ

Основним нормативним актом, який визначає регулюючу функцію держави у сфері надання освітніх послуг є Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII Документ 2145-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 21.11.2021, підстава – 1838-IX [9], згідно з яким визначено механізм управління і фінансування освітніх установ на основі державних і місцевих нормативів, які визначаються у розрахунку на одного учня, вихованця по кожному типом, виду і категорії освітнього закладу. За реалізації освітніми організаціями освітніх програм використовуються різні методики освітнього процесу та освітніх технологій, але це не означає збільшення нормативу фінансування таких освітніх установ. Сучасні технології включають технічне обладнання кабінетів, використання комп'ютерної техніки тощо, що призводить до додаткового наднормативного фінансування через високу вартість, що спонукає до пошуку додаткових джерел фінансування. Формування місцевих бюджетів у частині видатків на освіту та відповідних фондів розвитку освіти, розробка та прийняття місцевих нормативів фінансування системи освіти перебуває у виключній компетенції органів місцевого самоврядування. Традиційно Уряд визначає відносини у системі ліцензування, акредитації освітніх закладів та фахової підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, фіскальну політику у цій сфері, ресурсне забезпечення та фіскальної політики установ. Державне адміністрування акцентує увагу на нормативно-правових методах та інструментах управління суспільними процесами, командних та владних методах реалізації управлінських рішень [21]. Загальна тенденція до залучення суспільства до процесів управління розширила спектр адміністративних засобів з метою забезпечення доступу населення до якісної освіти, консолідація зусиль

держави, бізнесу та громадян у процесі формування моделі спроможної економіки, підвищення інтеграції та конкурентоспроможності науки. Сформована система державного управління має ієрархічну структуру, використовуючи необхідні методи регулювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи державного адміністрування надання освітніх послуг

Методи державного адміністрування надання освітніх послуг	За способом впливу	адміністративні	акредитація, ліцензування, освітні стандарти тощо – використання державної влади як сили та примусу
		донорські	заохочення благодійництва, спонсорської допомоги, меценатства
		економічні	амортизаційна політика, кредитування, оподаткування – створення економічного середовища надання освітніх послуг з урахуванням інтересів держави
		морально-етичні	моральне заохочення, роз'яснення та популяризація змісту і цілей освітньої політики, система виховання
		правові	Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інші – формування юридичних норм, правил суб'єктів системи надання освітніх послуг
	За формою впливу	методи прямого впливу	акредитація, встановлення освітніх стандартів, державне замовлення, квотування, ліцензування, пільги і субсидії, пряме бюджетне фінансування – прямо діють на суб'єкти ринку освітніх послуг
		методи опосередкованого впливу	амортизаційна політика, кредитування, оподаткування – створюють певні умови, які регламентують діяльність суб'єктів освітнього року у необхідному напрямі

Джерело: сформовано за даними [29].

Державне адміністрування надання освітніх послуг включає формування державного апарату (організаційна структура, політика, правила, персонал, процедури, система тощо), фінансованого держбюджетом і супроводжуваного організаційно-координаційною та управлінсько-адміністративною діяльністю гілок виконавчої влади, їх взаємодію з іншими стейкхолдерами, зокрема суспільством та зовнішнім середовищем [32]. Надання публічних послуг, при цьому, пов'язане з реалізацією урядових заходів, зокрема виконанням законів, рішень та постанов уряду. Мова йде про координацію дій трьох гілок влади (судовою, законодавчою та виконавчою), коли професійна діяльність службовців включає дії, спрямовані на реалізацію рішень уряду; розробку і впровадження нормативно-правової

бази та урядової політики. Державне управління як цілеспрямований організаційно-регулятивний вплив держави на розвиток суспільних процесів, діяльність і поведінку громадян як складової механізму досягнення цілей держави відповідно до Конституції та інших нормативно-правових актів. Організаційною силою соціуму у цьому випадку виступають органи державної влади, здатні до примусу та здійснення організаційно-регулюючого впливу держави на життєдіяльність людей [40]. Регуляторний вплив м'яко, а управлінський – є жорстко регламентованими.

Діджиталізація є одним зі складних соціально-економічних явищ і малодослідженим. Причому у різних джерелах можна зустріти помилкову думку про те, що даний процес охоплює лише економічну сферу. Наразі, коли економіка стає все більш глобалізованою, діджиталізація знаходить своє відображення у всіх сферах. Її прояв у бізнес-процесах організацій залежить від впровадження сучасних технологій і має на меті посилення їх автоматизації та забезпечення повної клієнторієнтованості. Широко поширеними є віртуальні перегляди об'єктів і віртуальні угоди, багато установ та організацій мають власні онлайн-платформи, що розширило спектр їх послуг та коло співпраці [13].

Варто відзначити, що пандемія *Covid-19* повсюдно прискорила діджиталізацію, і не можна не розглянути даний процес в політичній сфері. Діджиталізація як процес трансформації суспільства в ході цифровізації та реалізації публічної політичної влади дозволяє отримання державних послуг у електронному форматі, що лише посилюється у період пандемії та в умовах карантину. Вона стала каталізатором для цифровізації держструктур на всіх рівнях внаслідок переведення їх на особливий режим роботи і надання послуг лише дистанційно. Саме тому попит на державні послуги в онлайн-форматі збільшився і перевищив можливості використовуваних державами ІТ-інфраструктур [28].

У ХХІ ст. цифрові технології активно застосовуються у всіх сферах життя соціуму. Інноваційні технології, розроблені для приватного бізнесу з

метою максимізації прибутку через удосконалення поточних виробничих процесів, оптимізації систем управління, наразі інформаційно-комунікаційні технології є інструментом сприяння взаємодії між громадянським суспільством і Урядом. У 2017 р. Кабінет Міністрів України схвалено Концепцію електронного уряду (*e-governance*), яка полягає у впровадженні передових цифрових і комп'ютерних технологій в практику державного управління [1]. Діджиталізація державного управління переважно спрямована на підвищення ефективності та удосконалення якості наданих послуг. У розвинених країнах система публічного управління за допомогою цифрових технологій є невід'ємною частиною роботи органів влади.

Принципи концепції електронного уряду впроваджуються на всіх рівнях влади, зокрема місцевому [5], що знаходить відображення у наданні послуг громадянам та їх залученості в управлінський процес, у тому числі з позиції довіри до влади [20, 25]. На процес діджиталізації державного адміністрування у сфері освіти залежить від низки чинників: фінансових ресурсів, рівня комп'ютеризації держави в цілому, комп'ютерної грамотності населення тощо. За даними Світового банку, громадяни стають все більш вимогливими до якості державних послуг, швидкості їх надання та їх доступності, з іншого боку уряди завжди повинні керуватися принципами пошуку оптимальних з фінансової та економічної точки зору рішень [32].

Впровадження цифрових технологій в будь-яку сферу економіки являє собою приклад інноваційного розвитку. Найважливішою теорією, пов'язаною з розповсюдженням інновацій. Теорія дифузії інновацій американського соціолога Е. Роджерса, хоча розроблена до появи цифрових технологій, спроможна пояснити тенденції щодо їх поширення, зокрема через ініційований, вільний та добровільний характер впроваджень [24, 30], що особливо актуально для системи державного адміністрування. Сам термін «діджиталізація» (від англ. *digitalization*) вперше згадується у роботах Вачала [7] і означає «переклад у цифровий формат». Водночас, вже з середині ХХ ст. ведуться дискусії щодо небезпеки даного процесу в силу низького контролю

за ним з боку держави. Також розуміння суті діджиталізації розкивається у концепції «*e-governance*», а пізніше – «*local e-governance*» (концепції електронного уряду), головною метою якої є підвищення ефективності та підзвітності публічної влади (електронний уряд спрямований на налагодження комунікацій між громадянами і державою шляхом скорочення дистанцій і зниження адміністративних бар'єрів [14, 34]). Разом електронний уряд являє собою систему публічного управління, засновану на застосуванні електронних засобів обміну необхідною інформацією [15, 34]. Концепція «*e-governance*» почала вивчатися у світі з 1990-х рр. (рис. 1.1).

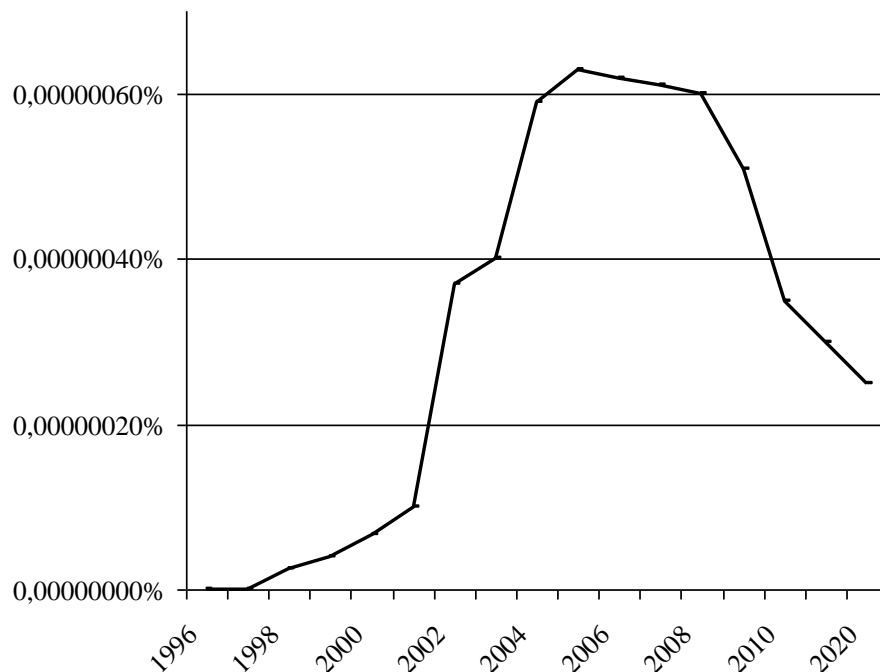


Рис. 1.1. Цитування терміну «*e-governance*» у англomовній літературі

Джерело: сформовано за даними *Google Books Ngram Viewer*.

Дослідники виділяють чотири ключові етапи розвитку діджиталізації на місцевому рівні: 1) встановлення безпечної та скооперованої взаємодії між органами влади та управління; 2) запровадження інтернет-сервісів надання послуг громадянам; 3) застосування інструментів цифрової економіки для підвищення ефективності транзакцій органів влади та адміністрування; 4) формування цифрової демократії [26]. Першим етапом діджиталізації

державного управління та адміністрування є створення інформаційної веб-сторінки, проте, наразі функціонал цифрових технологій є набагато ширшим. Впровадження додатків і *web*-платформ є початком для якісних змін у можливостях громадян [34; 35].

Функції національних, місцевих та галузевих сервісів проходять еволюційний процес від інформування громадян до взаємодії з ними для розробки нових рішень, здатних підвищити якість життя і удосконалити території. Крім цього, діджиталізація на високих етапах розвитку налагоджує взаємодію між різними типами акторів (багато країн розробили багатоступеневу систему *digital*-технологій (наприклад, в Іспанії існує три типи платформ: для локальних комунікацій між службовцями, для надання послуг громадянам і для взаємодії між муніципалітетами [22]. Особливо актуальними залишаються питання інфраструктурного забезпечення. У зв'язку з цим активно застосовуються цифрові платформи з метою повідомлення громадянами про наявні потреби, так, зокрема є у Франції, Канаді, Нідерландах, Греції, Грузії, Німеччині та Південній Кореї [17]. Аналогічні програми розроблені в Румунії, Словаччині та ряді країн Східної Європи [47]. Крім цього у багатьох країнах застосовуються платформи по партисипативного бюджетування, що є елементом демократизації соціуму, а також інструментом підвищення довіри до місцевої влади внаслідок можливості участі населення в управлінні територією та посилення його згуртованості [16]. Існують також сервіси, які безпосередньо спрямовані на формування комунікації між службовцями і місцевим співтовариством як елементу системи вдосконалення управлінської практики [10]. Найчастіше це платформи або адаптовані сторінки в соціальних мережах, де громадяни можуть залишати зворотний зв'язок, ділитися рекомендаціями та міркуваннями з приводу важливих для них питань місцевого значення. Подібні сервіси існують практично у всіх країнах Євросоюзу, проте їх ефективність залишається дискусійною [30]. Найчастіше це пов'язують з відсутністю супутніх заходів на етапах імплементації технологій [21]. У

містах Північної Америки та Європи також застосовується також платформи для підвищення залученості громадянського співтовариства в розвиток галузевих, національних чи регіональних питань, які надають можливість проголосувати за найбільш важливі проєкти, вносити свої пропозиції з приводу запропонованих альтернатив, брати участь в опитуваннях. Платформи також надають послуги інтерактивних карт на базі «Google», а деякі з них застосовують 3D-технології для моделювання різних проєктів. Подібні технології дозволяють наочно представити результати суспільно значущих проєктів і оцінити їх переваги та недоліки [13, 20].

До основних трендів у системі державного адміністрування освітніх послуг варто віднести можливість отримання додаткової освіти, її міждисциплінарний характер, доступність матеріалів у режимі реального часу онлайн та офлайн, можливість співробітництва з усіма сферами суспільного буття, зокрема, бізнесом, виробництвом, органами влади та місцевого самоврядування та децентралізація такої співпраці [17]. Об'єднання цифрового та фізичного світу через функціонування у пристроях системи штучного інтелекту дозволяє індивідуалізувати задоволення потреб, інформаційне сповіщення, використовувати зручні цифрові інструменти, інтерфейс, керувати голосом, створювати сайти без навичок програмування тощо (найбільш проблемні моменти пов'язані з відкритістю даних, законодавче забезпечення наукових досліджень та захисту прав інтелектуальної власності – рис. 1.2).

Тенденціями сьогодення є стимулювання з боку держави розробки нових технологій навчання, у тому числі з метою підвищення мотивації; перерозподілу освітнього середовища в силу конкуренції не лише з вітчизняними, але й зарубіжними закладами освіти, проведення спільних наукових досліджень; посилення інтернаціоналізації освіти внаслідок навчання мігрантів, міжнародних здобувачів освіти, міжнародної акредитації програм, співпраці представників різних культур; посилення діджиталізації в управлінні через формування цифрового середовища, використання великих

масивів даних та *smart*-підходів; подолання розриву поколінь та врахування наслідків когнітивної революції (різних систем свідомості, способу життя, цінностей, способів навчання, появи нових способів спілкування, мислення, вироблення і відтворення знань, утворення колективного та гібридного інтелекту тощо), [24].

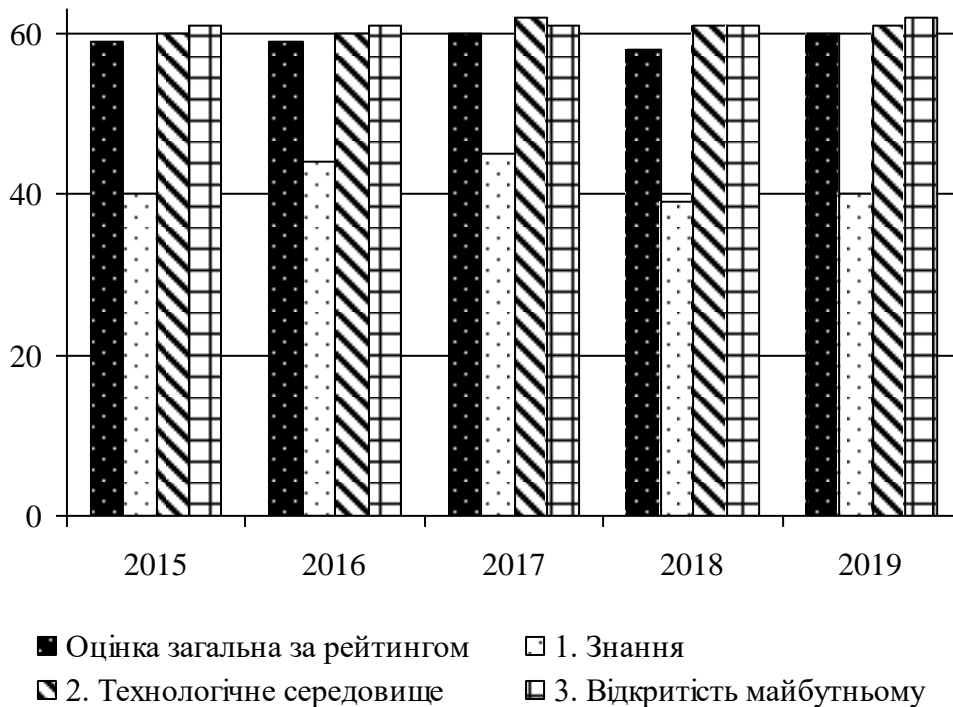


Рис. 1.2. Рівень діджиталізації України на основі ключових індикаторів

Джерело: сформовано за даними [3].

Внаслідок діджиталізації деградація шкільної освіти, брак фінансування на закупівлю обладнання та розвиток цифрової інфраструктури, що потребують додаткового вирішення за участю органів державної влади та місцевого самоврядування [28]. Серед переваг варто виділити підвищення ефективності адміністративних процесів; більш швидкий пошук записів інтегрованих оцифрованої та звичайної систем даних; сприяння кращому доступу та обміну інформацією з всім світом; підвищення швидкості реагування на запит користувачів освітніх послуг; сприяння захисту довкілля та скорочення витрат; можливість гнучко користуватися аналітикою; забезпечення безперервності освітнього процесу

навіть у надзвичайних ситуацій (дефіцит коштів, карантин тощо), [23, 32]. Фактично діджиталізація як напрям розвитку державного адміністрування освітніх послуг допомагає зміцнити зв'язки між органами влади, викладачами, студентами, адміністрацією освітніх закладів, сприяє оптимізації ресурсного використання.

Висновки до розділу 1

1. Таким чином, концепція електронного уряду наразі є актуальним об'єктом для досліджень, особливо її адаптація на місцевому та галузевому рівнях. Теорія дифузії інновацій дає необхідність аналізу досвіду держав з різними соціально-економічними і політичними умовами, для більш повного розуміння процесу діджиталізації державного управління та адміністрування.

2. За даними уряду Великобританії, застосування цифрових технологій у державному управлінні здатне знизити витрати з надання державних послуг у 50 разів. Також до переваг діджиталізації відносять підвищення швидкості обміну інформацією, економію часу громадян і чиновників, і, як наслідок, підвищення ефективності роботи. Також варто враховувати відсутність прив'язки до географічних кордонів. Так, процес діджиталізації державного управління та адміністрування сприяє інклюзивності, тобто залученню у процес тих категорій громадян, які раніше могли бути позбавлені подібної можливості.

3. В умовах діджиталізації адміністрування освітніх послуг є необхідною умовою сучасного розвитку соціуму. Основними напрямками у цій сфері є робота з даними, клієнтський досвід, ІТ-стратегія і культура, партнерство та колаборація тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У ХХІ ст. складно уявити галузь чи територію, де відсутні розвинені цифрові технології, проте в країнах, що розвиваються, подібні прецеденти мають місце [12; 19]. Саме у таких країнах важливо проводити роботу з місцевими спільнотами на ранніх стадіях імплементації технологій в управління. Зокрема, необхідно розробляти платформи з доступним дизайном, а також супутніми сервісами підтримки. Без сумніву, підтримка навіть найпростіших сервісів, моніторинг їх роботи та ефективності являє собою складний процес. Проте, етап адаптації *digital*-сервісів має важливе значення як для громадян, так і для службовців. Навіть у великих містах не всі чиновники однаково сприймають інноваційні методи управління і готові з ними працювати. Від того, як інновації сприймаються управлінцями, багато в чому залежить успішність їх подальшої роботи [28].

Діджиталізацію процесів управління та адміністрування неможливо уявити без застосування «хмарних технологій», які надають такі переваги як зручність у використанні, швидкість роботи, можливість зберігати великі обсяги даних [16], водночас, вразливою стороною процесу діджиталізації залишається безпека особистих даних користувачів. Додаткові труднощі роботи з законодавчою стороною процесу діджиталізації управління полягають у спробах порушення конфіденційності даних. В Україні, зокрема у системі освіти процес забезпечення безпеки персональних даних, державного адміністрування зустрілися з проблемою нерівномірного поширення цифрових технологій. Наразі можна спостерігати дисбаланс у розвитку і застосуванні *digital*-сервісів навіть у великих європейських містах (рис. 2.1). Наявність диспропорцій переважно пов'язана з тим, що на перших

етапах впровадження нових технологій управлінцями не був якісно оцінений попит на надання послуг у подібній формі [23].

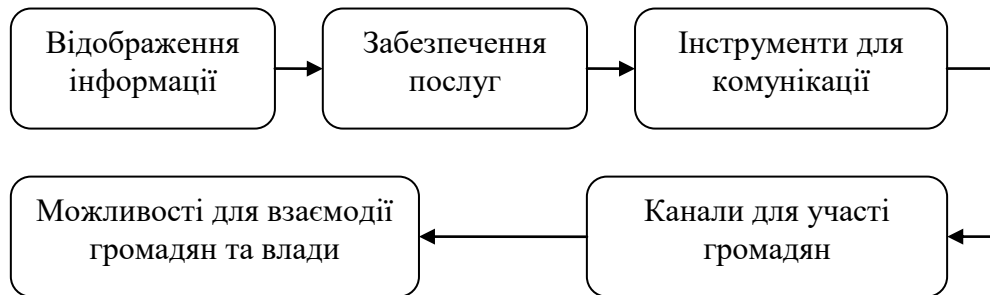


Рис. 2.1. Еволюція *digital*-сервісів

Джерело: сформовано за даними [37].

Інновації ніколи не сприймаються всіма громадянами однаково, однак для довгострокового результату необхідно розуміти особливості території та місцевого соціуму. Їх нерозуміння знижуватиме ефективність державних послуг. Наприклад, у Австралія як одного з лідерів діджиталізації державного управління, розроблена стратегія забезпечення безпеки даних, хоча й вона не гарантує виток даних. Як і в багатьох інших країнах ЄС в Італії добре розвинені цифрові технології [18], однак, навіть в успішних громадах можна спостерігати нерівність у доступі до державних послуг (зокрема, у міських муніципалітетах якість аналогічних послуг в середньому на порядок вище, ніж за межею міста [16]). Експертами зазначається, що для підвищення ефективності муніципального управління та співробітництва вкрай важливо дотримуватися принципу зв'язності електронних послуг. У 2020 р. Україна посідала 46 місце, а у 2022 р. планує увійти у двадцятку з 193 країн світу за рейтингом електронної участі (рис. 2.2), [2]. Варто відмітити, що доцільно доповнити існуючу програму державного адміністрування галузі освіти доцільно доповнити системою атестації чиновників, налагодити взаємодію між громадянами та управлінцями, а також між органами влади. Крім того, розширюється перелік мобільних додатків для надання адміністративних послуг, у тому числі у сфері освіти. При цьому, під час впровадження будь-якого інноваційного механізму необхідно проводити

оцінку суб'єктивного сприйняття у процесі взаємодії з громадянами, бо лише орієнтація на кількісні показники та індикатори є недостатньою.

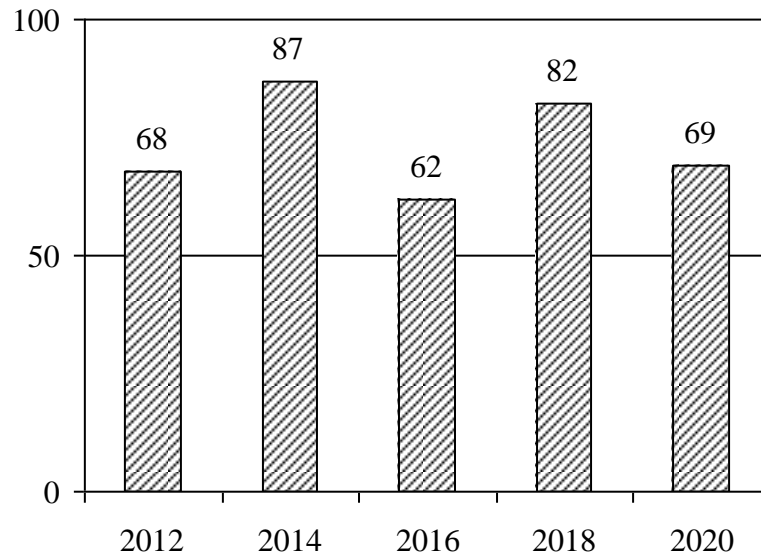


Рис. 2.2. Індекс розвитку електронного врядування України

Джерело: сформовано за даними [37].

Найчастіше органи державної влади обмежуються інформаційними сайтами, проте, часом їх контент-аналіз демонструє наявність неактуальних даних. Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державного адміністрування освіти є недостатньо ефективним [34]. Це, у тому числі, пов'язано з копіюванням норм без необхідної адаптації до особливостей галузі, території і потреб громадянського суспільства [21]. Аналіз досвіду муніципальних інтернет-платформ демонструє, що найбільш успішні ті, до розробки до моніторингу яких залучаються фахівці зі сфери ІТ, маркетингу, соціології тощо [29]. Це гарантує більш високий рівень адаптованості платформ до потреб і вимог спільноти.

У процесі дослідження проведено вибіркове вивчення рівня наявного технологічного забезпечення у Житомирській області. Так, за даними опитувань, ініційованих у соціальних мережах і за допомогою застосування методики контент-аналізу офіційних ресурсів органів державної влади, місцевого самоврядування та бюджетних установ, було встановлено, що

рівень технологічного забезпечення залишається на «середньому», а в деяких районах – «нижче середнього» і «низькому» рівнях. При цьому, якщо для національного та обласного рівня державні послуги за допомогою служби «єдиного вікна» (багатофункціональні центри) і порталу «держпослуг» здатні забезпечити потреби широких груп населення, то інформаційні сервіси на рівні окремих громад забезпечують близько половини сервісів столиці [15].

Особам, які входять в контекстні групи, обрані для вивчення громадської думки (громадянам різних соціальних верств віком від 18 до 55 років), пропонувалося відповісти на такі питання: 1) «Чи вважаєте ви електронну сферу державних послуг достатньою для задоволення ваших основних потреб?»; 2) «Чи вважаєте ви, що рівень цифровізації (технічного прогресу, інформатизації) у Вашому регіоні відповідає критеріям, заданим державною програмою з цифрової економіки?»; 3) «Опишіть критерії, які, на Вашу думку, впливають на можливе зниження рівня цифрової трансформації сфери державних послуг у Вашому регіоні?» Проведене анкетування 150 респондентів проілюструвало незадоволеність сферою держпослуг регіону внаслідок її низького рівня (понад 70% опитаних респондентів). Вважаємо дані репрезентативними у зазначеному контексті. Основною причиною (35% опитаних) називалося падіння рівня доходів населення, що не дозволяє реалізувати можливості на отримання всього спектру можливостей програми цифровізаційного забезпечення не лише у сфері державного адміністрування освітніх послуг та надання необхідних послуг населенню, а й формального включення кожного громадянина у зазначений процес в умовах сучасних реалій. У якості інших причин негативної оцінки респондентами системи надання електронних послуг названо такі: відсутність необхідного досвіду працівників з надання електронних послуг населенню (25%); виявлені факти корупції серед відповідальних службовців (23%); зручність безпосереднього надання документів відповідальним особам (17%) у паперовому вигляді («постарому»). Подолання вказаних причин нижчого рівня ефективності державного адміністрування освітніх послуг є організація та функціонування

центрів» управління інноваційними проєктами, фінансованих державою; формування виваженої регіональної політики, спрямованої на підвищення рівня доступності зазначеної сфери для населення (мобільні додатки, інтернет-портали тощо), постійного технологічного забезпечення кваліфікованими операторами високотехнологічних систем, ІТ-фахівцями, необхідним інструментарієм і обладнанням всієї системи державного управління та адміністрування [27, 35]. На регіональному рівні це може бути досягнуто за рахунок впровадження диверсифікованого технічного аутсорсингу, активної участі фрілансерів та їх команд у ресурсному забезпеченні процесу управління. Впровадження аутсорсингу у державному секторі допомагає розширити ринок зайнятості населення в регіоні та може стати базисом для «виховання» власних фахівців у сфері діджиталізації [37].

В умовах пандемії навички користування цифровими сервісами для отримання держпослуг виходять на перший план. За даними дослідження з початку 2020 р. 22% громадян поліпшили навички користування державними електронними порталами, але при цьому майже третина вважає, що для роботи з порталами їх цифрових навичок недостатньо. Як показало опитування, в основному це люди старшого віку, які не мають вищої освіти, або непрацюючі пенсіонери. До пандемії навички роботи з порталом не були потрібні, і громадяни могли скористатися послугами фінансових установ, але з початку повсюдного переходу на віддалену роботу така можливість зникла. Основною проблемою є те, що не всі громадяни готові до такої соціально-політичної реальності. Не всі знають про ті можливості, які їм надають цифрові ресурси при їх використанні, а також про роботу з цими ресурсами, тому необхідна широка просвітницька кампанія, яка буде представлена як у соціальних мережах, так і на телебаченні. Невеликі навчальні ролики, повсюдна реклама з демонстрацією можливостей громадян – необхідний інструмент інформування при швидких темпах діджиталізації [38].

Не варто забувати і про цифрову інклюзію-ситуацію, при якій немає можливості отримати доступ до цифрової комунікації. Це можуть бути

обмеження за станом здоров'я, відсутність доступу до мережі Інтернет та інші складності. За нашими даними лише 4% населення старше 65 років користуються мережею Інтернет. Це свідчить про те, що повна і швидка діджиталізація державних послуг для цієї групи населення не тільки не прийнятна, але і несе соціальну небезпеку. Ці люди можуть залишитися без доступу до медичних, податкових, правових та інших послуг держави. Тому, незважаючи на зручність діджиталізації, особливо в період пандемії, необхідно зберігати можливість офлайн-комунікації з фахівцем, який допоможе вирішити проблеми населення при впровадженні та розширенні цифрових технологій.

Проблемою цифрового світу є безпека персональних даних, які в епоху цифрового суспільства стають значущим активом, що має високу цінність [11]. Персональні дані збирають всі державні ресурси, але немає гарантії їх захищеності від дій зловмисників, створюється загроза порушення прав громадян. Тому за діджиталізації систем державних і муніципальних послуг важливим фактором є забезпечення безпеки системи і наявність у громадян знань про те, як убезпечити свої дані, що знаходяться в цифровому вигляді на електронних державних ресурсах. Не менш важливим питанням є і опрацювання всіх механізмів реалізації наданих електронних послуг, не тільки з правової, а й етичної точки зору. Це ситуації, коли громадянин не має права скористатися послугою, але через недосконалий механізм може отримати таку можливість, або навпаки, не може скористатися послугою через певні технічні недоробки. Однак, дані опитування свідчать про те, що більша частина населення довіряє державним електронним ресурсам (85% опитаних віком від 18 до 75 років довіряють цифровим сервісам на порталах державних послуг). Можна говорити про те, що чим вище рівень довіри до цифрових ресурсів, тим вище рівень використання даних ресурсів, їх розвитку і поліпшення.

У зв'язку з цим вважаємо вартим уваги зарубіжний досвід державного адміністрування освітніх послуг як загальну стратегію управління змінами у

питаннях регулювання відносин у системі освіти і пріоритетний сектор державного управління. Яскравим на цьому тлі є європейський досвід формування освітнього простору з відповідним впливом на національні освітні системи і заклади освіти [39]. Модель співпраці через взаємодію між закладами освіти, урядами та іншими стейкхолдерами у напрямі забезпечення мобільності освітян, підвищення якості освітніх послуг та прозорості системи освіти. Зокрема, Болонський процес Європейського простору вищої освіти наразі охоплює діяльність 48 держав [20], щорічний рейтинг відображає національні системи вищої освіти 50 країн.

Державне адміністрування надання освітніх послуг як цілеспрямована діяльність щодо створення кадрових, морально-фінансових, організаційно-правових, соціально-прогностичних, педагогічних та інших умов оптимального функціонування та розвитку системи освіти країни націлена на реалізацію її мети та переведення у якісно новий стан [39] є тісно пов'язаною з соціально-політичними умовами. Так, характерне для Великобританії, Італії та Швейцарії дворівневе управління поєднує централізоване та місцеве адміністрування; трирівнева система Австрії, Нідерландів та Швеції – централізоване, регіональне і місцеве. У Німеччині значною є роль місцевих органів влади, тоді як Франція у пріоритеті має децентралізацію освіти. Соціально-орієнтована політика Швеції, покликана підвищити соціальний статус вчителя, сприяти його професійному розвитку та підвищенню успішності навчання споживачів освітніх послуг, реалізується через реформування багаторівневої системи навчальних закладів [25].

Практично всі країни світу, як і Україна, реалізують освітню політику за участю спеціально створених органів державного управління, поряд з якими діють управлінські структури на місцях, де представниками уряду є куратори освіти (таким є досвід Польщі). Для багатьох країн характерне прагнення до автономії навчальних закладів, зокрема з позиції фінансування їх діяльності, та розробка планів розвитку освіти у межах планів регіонального економічного розвитку. Переважання ринкових механізмів над

державними декларуються, наприклад урядом Нідерландів, як власні завдання і обов'язки, де ринок і конкуренція є орієнтирами для удосконалення якості освіти, а також рівня залежності від державного фінансування. Основні регуляторні норми, зокрема у Франції, є закріпленими у підзаконних нормативних актах, ухвалах уряду та розпорядженнях [26]. Безперервний характер прийняття рішень, комунікації та обміну інформацією реалізується за рахунок цифровізації управлінського процесу.

Тому головним завданням вітчизняної системи освіти вважаємо, що посилення якості державного адміністрування надання освітніх послуг можливе за рахунок формування адаптивної системи управління через динамічне підключення до ве-середовища (сайти, портали тощо), формування конкурентної концепції навчальних закладів та практичної реалізації цілей їх розвитку відповідно до реалій соціально-економічної та політичної ситуації в освітній сфері та перспектив її трансформування.

Висновки до розділу 2

1. Застосування принципів *e-governance* включає такі три складові: передачу інформації в цифровому просторі, здійснення у ньому трансакцій і спілкування. Діджиталізація за умови правильного та поступового її впровадження у державне адміністрування освітніх послуг здатна підвищити залученість громадян і довіру до влади. Під час розробки стратегії впровадження цифрових технологій важливо розуміти, якою є модель поведінки мешканців системи освіти, адже універсальний підхід не завжди дає позитивні результати.

2. На основі проведеного аналізу можна виділити наступні бар'єри на шляху до розвитку діджиталізації державного управління у системі освіти: а) необхідність постійного вдосконалення систем безпеки і способів зберігання і обробки даних громадян із застосуванням хмарних технологій, в тому числі

розробка відповідних стратегій і державних програм; б) необхідність адаптувати різні інструменти діджиталізації до вимог і можливостей місцевого співтовариства; в) складність у проведенні оцінки попиту громадян на певні електронні ресурси (досвід Італії демонструє важливість співвідношення дифузії інновацій, коли низький рівень участі в ініціації впровадження нових технологій з боку мешканців може призвести до невисоких темпів їх поширення); г) необхідність у супутніх заходах з навчання як громадян, так і службовців.

3. Складність державного адміністрування освітніх послуг в умовах діджиталізації у індивідуальній відмінності та важкості їх сприйняття нововведень з боку громадян та чиновників. Відповідно, завданням управлінців є застосування оптимальних способів навчання. Необхідність залучення незалежних експертів з різних сфер для забезпечення актуальності та ефективності *digital*-порталів і платформ муніципалітетів багаторазово підтверджувала свою обґрунтованість, проте, така можливість не завжди була реалізована через ресурсні витрати, а також особливості роботи з персональними даними громадян.

4. Наразі більшість країн керується єдиними принципами діджиталізації державного адміністрування освітніх послуг: підвищення прозорості, доступність, вдосконалення рівня захисту персональних даних. На перспективу необхідно посилити процес агрегації інтересів громадян і їх вимог до освітніх послуг. Діджиталізація як елемент розвитку та демократизації демократії соціуму повинна бути органічною частиною існуючої в країні системи державних інститутів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ

Державне управління наданням освітніх послуг як організований процес державного адміністрування, який включає вироблення, розробку, прийняття та реалізацію координуючих, контролюючих, мотиваційних, організаційних впливів, спрямованих на інноваційне наповнення, модернізацію, оновлення та багатофункціональне реформування освіти, відповідний супровід освітніх перетворень у системі трансформаційних процесів у галузі освіти як об'єкту державного управління та складової публічного управління детерміновано визначає на державному рівні на основі діючого нормативно-правового документу (концепції, доктрині, стратегії тощо) системи позитивних змін. Останні можуть також бути впроваджені як результат економічних, екологічних, організаційних, соціальних та технологічних інновацій з питань розвитку освітніх закладів як реакція на екзогенні імпульси впливу.

Алгоритмізація організаційно-технологічних підходів у впровадженні освітніх змін як базису випереджаючого сталого розвитку соціуму концептуально формується на основі парадигми організаційного розвитку, як складової соціального управління та потребує обґрунтування тенденцій посилення автономію, децентралізації в управлінні освітою, забезпеченні самостійності освітніх закладів з метою розвитку їх інноваційної діяльності та практичної спрямованості. Наразі невирішеними з позиції державного адміністрування надання освітніх послуг залишаються такі проблеми як 1) здійснення системного ефективного супроводу освітніх перетворень, координації та гармонізації їх ритму розвитку на різних стадіях становлення освітньої системи, ресурсне (ідейне, кадрове та матеріального) забезпечення державного управління освітою; 2) розробка, організація та практична

реалізація виваженої інституційної ролі держави у забезпеченні впровадження програм розвитку освіти; 3) розробка згармонізованої узгодженої державної стратегії та забезпечення планомірних, поступових, стійких, реалістичних перетворень освітньої галузі; 4) підвищення кваліфікації та професійної компетентності державних службовців-ініціаторів та координаторів змін в галузі освіти; 5) низька інноваційна наповненість та результативність системи освіти України через зниження мотивації складової задіяних освітян та здобувачів освіти, невраховані труднощі та витратність процесу змін, їх теоретичне недоопрацювання; 7) незабезпечення достатнього підкріпленості реформ у сфері освіти заходами з інших сфер, несистемний характер змін; 8) відсутність достатньої кількості об'єктів інфраструктури зовнішньої підтримки освітніх змін та їх стан з позиції наявного дефіциту ресурсів та організаційних феноменів; 9) недосягнення послідовності змін, зокрема з позиції врахування законів розвитку соціальної сфери, організаційними особливостями освітніх закладів та їх структурою, неврахування мотивів поведінки здобувачів освіти та педагогів, відсутність чітко визначених цілей, проєктивного бачення змін на місцях та системно-планомірного забезпечення їх реалізації відповідно до інтересів здобувачів освіти, їх батьків, роботодавців, громадської спільноти, можливостей різних освітніх закладів тощо [26].

Розуміння ролі освіти у системі безпеки країни, складової євро-інтеграційного вектору розвитку, ресурсу формування інновацій та розвитку соціуму у багатьох сферах та одночасного зниження мотивації до навчання з боку здобувачів освіти, зниження показників академічної успішності, низької якості сільської освіти. Саме тому адміністративну реформу необхідно здійснити для досягнення внутрішніх цілей, таких як ефективне управління державним сектором та громадський контроль влади. Необхідно прийняття законодавчих актів відповідно до встановлених стандартів. Посилити позитивні ефекти оптимізації системи освіти можливо, у тому числі за рахунок забезпечення права та засобів громадськості контролювати плани та

рішення міністра, відповідального за науку та освіту в країні [34]. У межах підходів з пріоритетної підтримки інституціоналізації організаційних ніш (за допомогою цільових фондів, нормативно-правових актів, фінансових програм зон розвитку тощо) велика увага належить організаційній екології (органічному впровадженню змін та м'якому подоланню їх супротиву) та інформаційно-мережевій освітньої інфраструктури, яка наразі стала всебічним інструментом державної підтримки інноваційних освітніх заходів та закладів. Багатоваріативність організаційних ніш, адаптивність, делегування повноважень, координаційна роль держави, контроль з боку громадськості, оптимальне поєднання між децентралізацією та централізацією державного адміністрування, зниження частки механічного впровадження (примусових методів прояву змін та жорсткого контролю) є механізмом покликаними послабити супротив змінам, зростання якості та багатоваріативності публічних освітніх послуг для всіх стейкхолдерів з метою врахування інтересів усіх замовників (батьків, бізнесу, наукових та інших спільнот, учнів), гарантії вільного вибору освітніх послуг відповідно до інтересів та вподобань, забезпечення конкуренції серед постачальників освітніх послуг. Активна участь громадськості у оновленні нормативно-правового забезпечення освітньої галузі демонструє чутливість органів державного управління. Посилення ефективності гнучких методів безперервного інтенсивного управління змінами реалізується завдяки засобам цифровізації, тоді як за людиною (державним службовцем, фахівцем галузі тощо) залишаються «м'які» соціально-психологічні підходи в управлінні щодо забезпечення оптимального впливу на здобувачів освіти, їх батьків, колег, інших дотичних до освітньої галузі, що зосереджуються на проблемі людини, дієвій кадровій політиці, зокрема координації, груповій динаміці в процесі державного адміністрування, використанні неформальних методів управління, за наявних стандартів, стимулюючи селективний відбір та заохочення альтернативних, інноваційних, опорних закладів, створення

інноваційних комплексів у сфері освіти, сприяючи позитивній динаміці всередині всієї освітньої системи.

Традиційно державні органи та організації, пов'язані з освітою та вихованням, діють відповідно у навчальних закладах та з урядовими і неурядовими структурами. Співпраця громади з державними органами адміністрування освіти тісно пов'язана з органами місцевого самоврядування, місцевими, студентськими, профспілковими та іншими громадськими інститутами [31]. Оптимізація системи державного адміністрування надання освітніх послуг можлива за рахунок обрання у якості представників до державних органів мешканців громади, сфера діяльності яких, компетенція та відповідальність, підпорядкованість та співпраця між собою та з місцевими органами влади засвідчили свою результативність протягом періоду не менш як 5 років. Унітарність Української держави, взаємо відповідність та узгодженість регіональної політики зі стратегією державної політики через законодавче затвердження власних повноважень кожної одиниці самоврядування, а також дуалістичної моделі управління закладами освіти трьома окремими структурами (національними, регіональними та локальними). Виконавчим органом регіонального самоврядування у системі освіти є управління освіти територіальних громад (рис. 3.1).

Трансформація сучасної системи освіти за європейськими аналогами встановлює наступну структуру шкільної системи: дошкільні заклади (спеціальні), початкові школи, середні школи, ліцеї, а також спеціальні школи, зокрема спортивно-олімпійського резерву, школи мистецтв, позашкільні навчальні заклади, заклади неперервної освіти, психолого-педагогічні консультації та інші спеціалізовані консультації; шкільні та виховні підрозділи (спеціальні) для дітей і юнацтва; заклади, які здійснюють опіку та виховання вихованців за межами місця постійного проживання; добровільні трудові колективи, спрямовані на навчання та виховання їх членів; заклади підготовки та підвищення кваліфікації вчителів; педагогічні бібліотеки [24]. Пріоритетна роль громадської освіти, реалізація принципів

безперервності освіти, єдності та диференціації її системи, заміна вузькопрофільного навчання широкопрофільним, забезпечення реалізації принципів всебічного інтелектуального, розумового, соціального, професійного та фізичного розвитку, принципів виховання працею, широкого фронту освіти і виховання, принципу гнучкості освіти та її реформ, принцип державності, самоврядування та соціалізації освіти, принцип науково-економічна освіта [28].

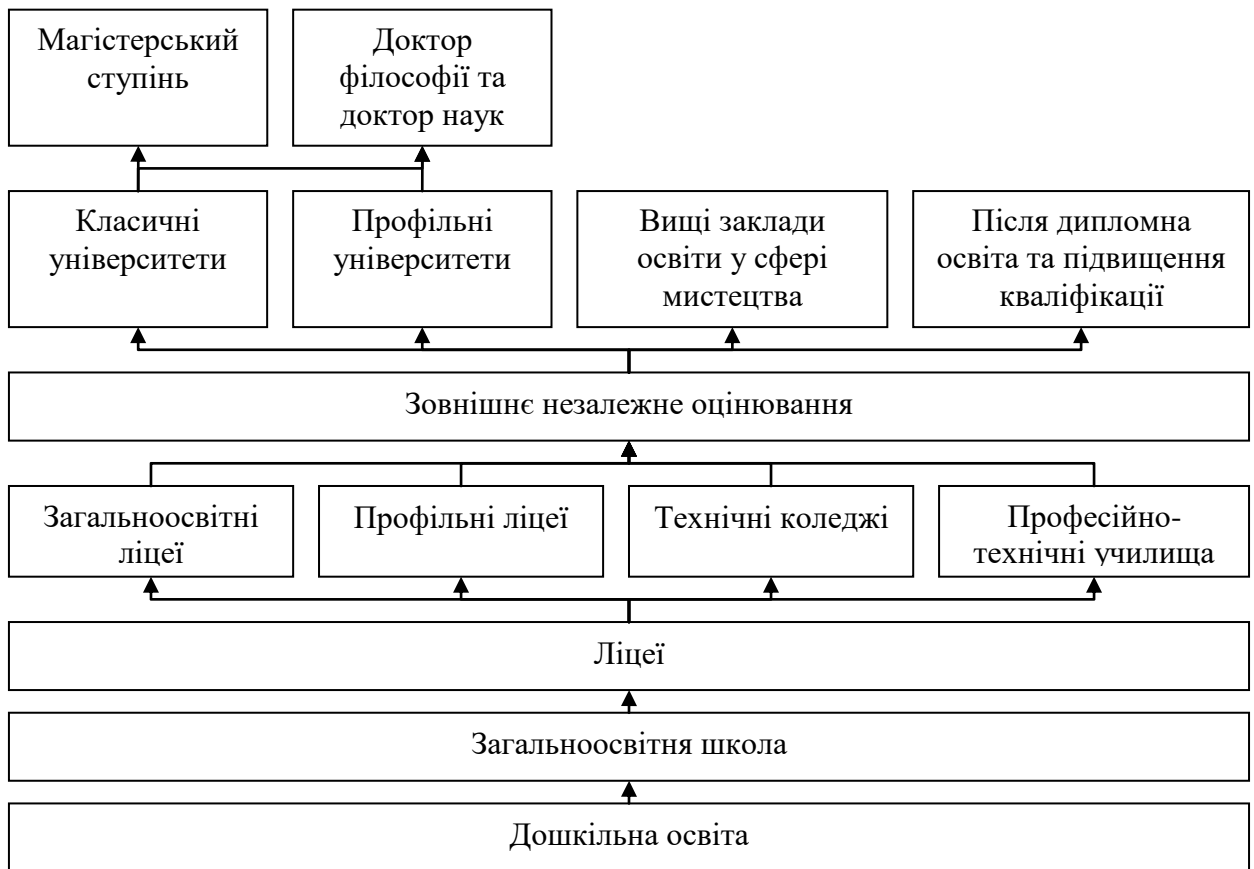


Рис. 3.1. Структура освітньої системи України

Джерело: сформовано за даними [37].

У системі вищої освіти діють державні та недержавні навчальні заклади, які дозволяють отримати освітній ступінь магістра та доктора філософії, професійні навчальні заклади, які не мають права надавати ступінь магістра, а, зазвичай готують фахівців на рівні молодший бакалавр та бакалавр. За напрямками та профілями підготовки виділяють університети, навчальні заклади бізнесу та економіки, технікуми, медичні академії, вищі

педагогічні, сільськогосподарські, мистецькі, духовні, військові училища та інші спеціалізовані університети, які опановують та у своїй діяльності використовують велику кількість державних програм та різноманітних інноваційних методів навчання [30]. Аналізуючи нормативну базу Болонського процесу, слід зазначити, що вища освіта передбачає такі освітні ступені: підготовка бакалаврів, магістрів, докторів філософії, доктора наук. Є академічні заклади, які, на відміну від професійних, пропонують цілісний п'ятирічний ступінь магістра. Продовжити навчання у магістратурі можливе як після вищої професійної освіти, так і після 1 ступеня академічної освіти. Завершальним ступенем підготовки – докторантура, підготовку у якій проводять окремі академічні установи [29]. Слід зазначити, що проведення двох циклів навчання за формулою бакалавр+магістр відповідає Болонським стандартам, які декларували мету досягнення єдиного змісту та якості європейської системи освіти. На особливу увагу заслуговують впровадження у систему державного управління та адміністрування системою надання освітніх послуг проектно- та процесно-орієнтовані моделі державного управління змінами в освіті; реалізація рамкової структури державної інноваційноорієнтованої політики; врахування соціально-економічних наслідків та вірогідності успіху освітніх змін; врахування супротиву запланованим освітнім перетворенням.

Пропонуємо створення виборного представницького органу на рівні місцевої та регіональної влади дозволить координувати діяльність всіх структур громадянського суспільства на місцях. Наразі частково цю місію покликані виконувати ради навчальних закладів, зокрема серед закладів вищої освіти (ЗВО). Пропонуємо їх розширити за рахунок включення до конференцій керівників навчальних закладів представниками сфери науки, здобувачами освіти, роботодавцями, представників яких пропонується включати по 1 від кожних 100 осіб відповідної категорії терміном на 2 роки, з яких виборці не можуть бути обрані одночасно на різні рівні (національний, регіональний, локальний). Вказана структура є дорадчим

органом відповідно національного, регіонального чи локального органу управління освітою. Серед основних завдань такої Ради вбачаємо сприяння кар'єрному зростанню здобувачів освіти, обговорення проєктів нормативних документів, рішень та розпоряджень з питань розвитку системи освіти, їх експертна оцінка, надання пропозицій щодо удосконалення діючого правового поля та організаційно-економічного механізму удосконалення системи та механізми надання освітніх послуг, розробка механізмів збільшення фінансування системи освіти тощо. У перспективі такий орган може стати представницьким органом усього освітнього середовища. Вдале поєднання національних традицій із позитивним досвідом провідних країн світу, подальше запровадження Болонського процесу викликане об'єктивною потребою узгодження будь-якої структури освітніх послуг із її змістом. Повноваження центральних органів управління освітою обмежені, частина з них передана на місцевий рівень, що сприяє поєднанню державного адміністрування, регіонального управління, розширенню кола діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) та автономії закладів освіти [32]. Це створило умови для співпраці місцевої громади та освітніх закладів установ. ОМС мають можливість формувати та реалізовувати власну освітню політику відповідно до місцевих потреб та освітньої політики країни. Своєчасне виконання повноважень органів місцевого самоврядування у сфері реформування освіти сприятиме поступовому розвитку та гармонізації системи державного адміністрування освітніх послуг. Широке залучення громадськості до державного адміністрування розвитку освітньої системи змінює парадигму управління у напрямі максимально чіткого та реалістично формулювання цілей, визначення досяжних завдань за наявних ресурсів за одночасного становлення мікрополітичних сил всередині системи, забезпечення аналітичного супроводу до впровадження новацій на індивідуальному та організаційному рівнях. Трансформація суспільно-економічного інституту освіти вимагає кардинальних змін у кадровій підготовці фахівців з творчим

інноваційним мисленням, високим рівнем професіоналізму та культури (професійні та особистісні якості держслужбовців значною мірою визначають стан та ефективність змін у освіті).

Висновки до розділу 3

1. Таким чином, управління дошкільною освітою, початковими та середніми школами здійснюється відповідно рішення про місцевих органів влади, які також здійснюють управління ними, використовуючи свою близькість до освітніх проблем місцевого рівня та пропонуючи успішний шлях реформування шкільної освіти. Цей рівень освіти, як і всі подальші, базується на принципах якості та транспорту, автономії навчальних закладів, академічних свобод, рівних можливостей, демократії.

2. Вивчення та осмислення досвіду функціонування вітчизняної системи освіти та передових світових аналогів сприятиме формуванню інноваційних підходів та ефективних інструментів для забезпечення ефективного функціонування в Україні як структури державного управління освітою, так і удосконаленню її якості. Наразі доцільно поширювати функції та повноваження органів місцевого самоврядування на регіональному та локальному рівнях управління, визначаючи механізми співпраці всіх стейкхолдерів освіти, межі їх взаємоконтролю, визначаючи за допомогою громадянських інститутів вимоги до кандидатів на посади керівників органів управління освітою та навчальних закладів, умови проведення конкурсів та терміни їх перебування на посаді. Можна зробити висновок, що загальні принципи ефективної адміністративної реформи в будь-якій країні регіону будуть практично ідентичними. Однак, це не свідчить про те, що Україна може повністю автоматично використовувати світовий досвід та розробки науковців у цій галузі.

ВИСНОВКИ

1. Життя сучасного суспільства неможливе без технічного прогресу. В епоху Четвертої промислової революції багато сфер суспільного життя (від економіки і медицини до культури і освіти) переходять з вербально-контекстної форми передачі інформації у бік діджиталізованої (цифрової). На думку фахівців, цифровізація допомагає розвивати високотехнологічне суспільство, здатне виконувати широкий функціонал багатoproфільних завдань. За даними соціологів до середини 2030-х років в розвинених країнах світу близько 30% робочих місць буде автоматизовано, а 77% працівників будуть змушені набути нових навичок або повністю перекваліфікуватися у зв'язку з роботизацією і цифровою трансформацією громадських зв'язків.

2. Одним з пріоритетних напрямків у сфері державної політики адміністрування освітніх послуг в умовах діджиталізації цифрове державне управління, націлене на надання громадянам та організаціям доступу до пріоритетних державних послуг і сервісів в цифровому вигляді, створення національної системи управління даними, розвиток інфраструктури електронного уряду, впровадження наскрізних платформних рішень у державне управління. Серед ключових векторів визначено надання державних (муніципальних) послуг проактивно і онлайн, впровадження цифрових сервісів у життєвих ситуаціях; 90% внутрішньо- і міжвідомчого юридично значимого електронного документообігу державних органів влади, місцевого самоврядування і бюджетних установ має бути повністю автоматизовано; 60% громадян отримують цифрове посвідчення особи з кваліфікованим електронним підписом.

3. Одним з важливих чинників, який суттєво впливає на процес цифрової трансформації є роз'єднаність системи центру та регіонів. При цьому, розвиток суб'єктів до рівня центру належить до одного з пріоритетних напрямів державної політики у сфері цифровізації. В якості

пропозицій щодо розвитку зазначеного сегмента цифровізації можна виділити такі: а) збільшення фінансування та державного стимулювання регіональної економіки, що дозволяє забезпечити локальні потреби у цифровому наповненні основних, корисних для суспільних відносин, ресурсів; б) підбір і навчання висококваліфікованих фахівців з числа державних службовців, здатних реалізувати весь спектр державних послуг (від операційного супроводу до безпосередньої обробки, аналізу, передачі та зберігання інформаційних масивів даних) та електронного документообігу; в) посилення сфери державного контролю у сфері реалізації програми цифровізації в регіонах; г) якнайшвидше вирішення питання матеріально-технічного забезпечення процедур накопичення, зберігання «великих даних», їх кластеризації, обробки та доступності для зацікавлених осіб; д) удосконалення вітчизняних розробок у сфері програмного забезпечення, що дозволяє захистити персональні дані громадян та інформацію про послуги, які надаються без шкоди для їх споживачів, що можливо реалізувати за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу у сфері надання ІТ-послуг; е) вирішення питання про впровадження сучасних розробок у використанні нейронних мереж і машинного навчання, здатних істотно спростити роботу операторів інформаційних систем з найбільш типовими операціями в процесі надання державних послуг.

4. Таким чином, діджиталізація – незворотний процес, який відповідає цифровому етапу розвитку суспільства. Механізм реалізації державних і муніципальних послуг у електронному форматі демонструє зростаючу роль інформаційних і цифрових технологій, особливо під час пандемії *Covid-19*, коли переведення на віддалену роботу є одним з найефективніших способів зупинити поширення респіраторної інфекції. Але за діджиталізації системи, особливо швидкими темпами, як це спостерігалось під час *Covid-19*, необхідно враховувати всі можливі ризики і постійно працювати над підвищенням якості надаваних електронних

послуг, при цьому ведучи активну просвітницьку роботу серед громадян з використання ресурсу та забезпечення кібербезпеки. Для цього потрібна комплексна робота фахівців різного профілю і підвищення цифрової грамотності населення.

5. Організаційно-правові форми перетворень у системі освіти, її економічне та кадрове забезпечення, впроваджені механізми управління мають врахувати широкий спектр суспільних реформ. Виявлено причини низьких результатів функціонування системи освіти в Україні: неузгодженість моделей інновацій з конкретним освітнім закладом (80%), недостатня професійна підготовка фахівців на індивідуальному рівні (60%), недостатній рівень готовності організаційного доквілля до перетворень (45%).

6. Держава як центральний ініціатор усіх змін, у тому числі з позиції впровадження процесів цифровізації та діджиталізації, активно формує стратегічне бачення розвитку суспільно-економічних процесів у сфері освіти. Серед домінуючих функцій держави також вирізняється контроль та програмне мега-проектне бачення розвитку галузі, що підкріплюється відповідним нормативним, інституційним, соціально-економічним та аналітичним забезпеченням. Супровід процесів державного адміністрування надання освітніх послуг має впроваджуватися на різних ланках освіти за умови достатнього ресурсного забезпечення. На цьому етапі домінуючими функціями державного адміністрування є аналітична, інформаційна, мотиваційна, організаційна, планова, проєктна, фінансово-бюджетна.

7. Якість управлінської системи гарантує досягнення вищих стандартів забезпечення права людини на освіту, розвитку та підвищення її потенціалу. Домінуючими функціями державного адміністрування у цьому випадку є адміністративна, аналітична інформаційна, мотиваційна, фінансово-бюджетна. Зарубіжний досвід ілюструє державне адміністрування освітньою діяльністю у широкому діапазоні її прояву: від контролюючих – до визначення сфери відповідальності, внутрішніх зобов'язань для кожного учасника системи освіти, окреслення векторів розвитку, організації

підтримки, управління.

8. Ефективність реалізації проєктно-орієнтованих та процесно-орієнтованих моделей адміністрування наданням освітніми послуг залежить від масштабу впровадження, їх суті, етапів реалізації, тривалістю тощо. Використання засобів діджиталізації дозволяє управляти тривалими і масштабними освітніми процесами в умовах стабілізації системи. Некомплексний характер проєктної орієнтації в управлінні наданням освітніх послуг створює передумови стабілізації суспільних відносин та розкриває можливості ресурсного забезпечення проєктів освітніх новацій. За цих умов центральний орган виконавчої влади у сфері освіти, який є відповідальним за організацію передумов стійкості та балансу освітньої реформи має виходити з готовності організаційного докiлля до пропонуванних впроваджень, координувати діяльність всіх суб'єктів суспільного середовища за підтримки місцевої влади та керівників на рівні закладів освіти чи їх груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>
2. Мінцифри: Україна піднялася на 29 позицій у рейтингу індексу електронної участі ООН. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-ukrayina-pidnyalasya-na-29-pozicij-u-rejtingu-indeksu-elektronnoyi-u-chasti-oon>
3. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019, P. 138. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019>.
4. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Київ: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 201 с.
6. Олійник В.В. Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти. Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології. Харків : НТУ «ХП», 2007. 476 с.
7. Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України. № 898-2020-п 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-п#Text>
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Документ 695-2020-п у редакції від 05.08.2020. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
9. Про освіту. Закон України № 2145-VIII. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
10. Рябова З. В. Менеджмент знань в управлінні розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. №5. С. 25–28.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2019_5_7

11. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті. Київ : Пед. Думка, 2013. 150 с.
12. Рябова З. Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adupped_2018_5_10
13. Рябова З. Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти. *Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти*, 2020. №6. С. 369–385. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2020_80_6_23
14. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади. Київ : Ліра-К, 2017. 302 с.
15. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології Дніпро: НМЕТАУ. 2017. 256 с.
16. Усатенко В. М. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу як фактор формування ефективного освітнього середовища. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2016. №133. С. 233–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2016_133_57
17. Ali O., Shrestha A., Chatfield A., Murray P. Assessing information security risks in the cloud: A case study of Australian local government authorities. *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37. Is. 1. P. 1–20.
18. Antikainen, M., Uusitalo, T., & Kivikytö-Reponen, P. Digitalisation as an enabler of circular economy. *Procedia CIRP*. 2018. 145 p.
19. Ardigó I. A. et al. Local government accountability mechanisms. Transparency International, 2019. 278 p.
20. Arduini D. et al. The role of technology, organization and contextual factors in the development of e-Government services: An empirical analysis on Italian Local Public Administrations. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2013. Vol. 27. P. 177–189.
21. Basu S. E-government and developing countries: An overview. *International review of Law, Computers & Technology*. 2004. Vol. 18. P. 109–132.

22. Berger J. B., Morten H., Schreiber T. Does local government staff perceive digital communication with citizens as improved service? *Government Information Quarterly*/ 2016. Vol. 33. Is. 2. P. 258– 269.

23. Bonsón E., Torres L., Royo S., Flores F. Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*. 2012. Vol. 29 (2). P. 123–132.

24. Cegarra-Navarro J., Pachónb J. R., Cegarra J. L. E-government and citizen's engagement with local affairs through e-websites: The case of Spanish municipalities. *International Journal of Information Management*. 2012.Vol. 32. P. 469–478.

25. Falco E., Kleinhans R. Beyond technology: Identifying local government challenges for using digital platforms for citizen engagement. *International Journal of Information Management*. 2018.Vol. 40. P. 17–20.

26. Heavin, C., & Power, D. J. Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 2018. Vol. 27. P. 38-45.

27. Mallan K. Gateways to digital participation: The rhetorical function of local government websites. In Foth M., Mallan K., Hughes H., Dezuanni M. (Eds.) *Digital participation through social living labs: Valuing local knowledge, enhancing engagement*. Chandos Publishing, United Kingdom. 2018. P. 333–349.

28. Manoharan A. P., Ingrams A. Conceptualizing E-Government from Local Government Perspectives. *State and Local Government Review*. 2018. Vol. 50. N 1. P. 56–66.

29. Mashhadi, V. Z., & Kargozari, M. R. Influences of digital classrooms on education. *Procedia Computer Science*. 2011. Vol. 3. P. 1178-1183.

30. Moon M. J. The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62 (4). P. 424–433.

31. Omar A., Osmanaj A. The role of government regulations in the adoption of cloud computing: A case study of local government. *The International Journal of Technology Law and Practice*. 2020. Vol. 7. P. 1–20.

32. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. Tackling the

digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2017. Vol/ 5. P. 63-77.

33. Pérez-Morotea R., Pontones-Rosaa C., Núñez-Chicharro M. The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting & Social Change*. 2020. Vol. 154. P. 1–14.

34. Porumbescu G. A. Using transparency to enhance responsiveness and trust in local government: can it work? *State and Local Government Review*. 2015. Vol. 47 (3). P. 205–213.

35. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Eva, S. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

36. Rogers E. *Diffusion of Innovations*. 4th ed. Simon and Schuster, 2010.

37. Sandoval-Almazan R., Gil-Garcia J. R. Are government internet portals evolving towards more interaction, participation, and collaboration? Revisiting the rhetoric of e-government among municipalities. *Government Information Quarterly*. 2012. Vol. 29. P. 105–112.

38. Streib G. D., Willoughby K. G. Local governments as e-governments: meeting the implementation challenge. *Public Administration Quarterly*. 2005. Vol. 29. Is. 1–2. P. 77–109.

39. Wirtz B. W. et al. E-government portal information performance and the role of local community interest. Empirical support for a model of citizen perceptions. *Public Administration Quarterly*. 2016. Vol. 40. N 1. P. 48–83.

40. World Bank. *The e-government handbook for developing countries: The e-government handbook for developing countries: a project of InfoDev and the Center for Democracy and Technology (English)*. InfoDev. Washington, DC : World Bank. 2002. 112 p.

ДОДАТКИ