

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ:
ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Сергій ШАРАВАРА
(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти,

групи ПУАД-41

Сергій ШАРАВАРА

Керівник: д.н. з держ.управ., професор

Володимир КОЗАКОВ

Рецензент: _____

Київ, 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут захисту інформації

Кафедра публічного управління та адміністрування
 Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
 Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Світлана ПЕТЬКУН

«26» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Шаравари Сергія Олександровича

1. Тема роботи **«Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: основні переваги та виклики»;**
керівник кваліфікаційної роботи – Козаков Володимир Миколайович доктор наук з держ. управ., професор, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «31» травня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*.
5. Дата видачі завдання: «07» листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	20.11.2023 – 24.11.2023	Виконано
2.	Розділ 1	27.11.2023 – 29.12.2023	Виконано
3.	Розділ 2	04.01.2024 – 31.01.2024	Виконано
4.	Розділ 3	01.02.2024 – 14.03.2024	Виконано
5.	Висновки, додатки	18.03.2024 – 25.04.2024	Виконано
6.	Презентація	01.05.2024 – 20.05.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

Сергій ШАРАВАРА

Керівник

кваліфікаційної роботи

Володимир КОЗАКОВ

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в умовах впровадженні цифрових технологій в Україні	9
1.1. Цифровізація як умова забезпечення дієвого управління місцевим самоврядуванням.....	9
1.2. Комунікаційний потенціал цифрових технологій у розвитку місцевого самоврядування	21
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....	29
2.1. Проблеми та виклики цифровізації місцевого самоврядування в Україні	29
2.2. Правове регулювання місцевого самоврядування в Україні в умовах цифровізації	39
2.3 Цифровізація місцевого самоврядування в Україні в контексті європейського досвіду	53
Висновки до другого розділу	61
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ІЗ УРАХУВАННЯМ ПЕРСПЕКТИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....	63
3.1. Розвиток цифрових навичок населення як фактор залучення вразливих верств самоврядування	63
3.2. Розвиток технології Форсайту (перспективні моделі) у розвитку місцевого самоврядування на основі цифрових технологій та штучного інтелекту.....	69
3.3. Практичні рекомендації щодо запровадження цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування	80
Висновки до третього розділу.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Сталий розвиток територій будь-якого рівня залежить від низки факторів і, зокрема, стану економіки, сучасних підходів до управління громадою, застосування новітніх інноваційних технологій. Цифрова трансформація регіонів зазначена серед пріоритетних цілей, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки[19].

Війна з росією, з одного боку певною мірою загальмувала процес становлення та розвитку цифрових технологій (наприклад, проблеми з інтернет послугами на території громад), а з іншого боку надала можливості для пришвидшенню цих процесів на основі впровадження більшого спектру цифрових послуг, які надаються громадам в on-line режимі. З початку вторгнення російських військ на територію України цифровий простір та електронні сервіси стали у нагоді мільйонам українців.

Саме цифровізація кардинально змінила діяльність органів місцевого самоврядування та наблизила громадянина до влади, управлінських рішень в громаді.

Загальновизнаним можна вважати той факт, що органи місцевого самоврядування є найближчими до громадян, управлінськими одиницями, що опікуються питаннями задоволення соціально-побутових та інших повсякденних потреб. Отже, основною метою підвищення ефективності управління соціальним розвитком є формування гармонізованих соціальних стандартів життя мешканців територіальної громади у поєднанні із впровадженням сучасних цифрових технологій.

Цифрові технології дають можливість громадянам доступ до необхідної інформації чи послуг у будь-якому зручному місці для них та у будь-який зручний час. Завдяки цифровізації, органи місцевого самоврядування зможуть швидше обробляти запити через розроблений алгоритм, охоплювати більшу кількість залучених громадян.

Аналіз досліджень та публікацій. Актуальні питання розвитку місцевого самоврядування досліджували такі вітчизняні науковці, як: О.Батанов, П.Біленчук, Р.Брусак, В.Вакуленко, В.Воронкова, А.Гошко, І.Дехтярьова, В.Дробуш, О.Іваницька, В.Кампо, І.Козюра, В.Колтун, В.Удовиченко та інші. Теоретико-методологічні основи управління соціальним розвитком висвітлені у працях таких дослідників як В.Бакуменко, Є.Бородін, Л.Гонюкова, В.Голубь, С. Горбатюк, А. Дегтяр, В.Козаков, М.Кравченко, І.Кузнецова, Н.Липовська, В.Луговий, В.Мамонова, С.Москаленко, О.Петроє, І.Розпутенко, С.Серьогін, В.Скуратівський, В.Трощинський та інших. Чимало вітчизняних науковців дослідили різноманітні аспекти проблематики цифровізації та цифрових трансформацій, цифрову спроможність територіальних громад в Україні: О. Євсюкова, О.Карпенко, В.Куйбіда, С. Лукін, О. Матвєєва, А. Мунько, тощо.

Проте, незважаючи на всебічний розгляд проблем місцевого самоврядування, недостатньо опрацьованими залишаються важливі аспекти комплексного запровадження цифрових технологій у розвитку територіальних громад, що й обумовлює актуальність обраної теми бакалаврського дослідження.

Однак в останні роки цей напрямок досліджень отримав нове дихання у зв'язку з:

- 1) швидким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій: з'явлення швидкісного інтернету, мобільних пристроїв та нових цифрових платформ відкрило нові можливості для цифровізації місцевого самоврядування.
- 2) зростаючими потребами громадян: громадяни очікують від влади сучасних та зручних послуг, до яких вони можуть отримати доступ онлайн або через мобільні пристрої.
- 3) необхідністю подолання корупції: цифровізація може допомогти зменшити корупцію завдяки автоматизації процесів та збільшенню прозорості.

- 4) викликами пандемії COVID-19: пандемія COVID-19 підкреслила необхідність цифровізації місцевого самоврядування. Місцеві органи влади, які мали розвинені цифрові послуги, змогли краще реагувати на пандемію та надавати необхідну підтримку громадянам.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку місцевого самоврядування на основі впровадження сучасних цифрових технологій в Україні, спрямованих на активізацію процесів самоорганізації територіальних громад.

Завдання дослідження. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- з'ясувати особливості цифровізації в контексті дослідження місцевого самоврядування в Україні;
- виявити проблеми та виклики у цифровізації місцевого самоврядування в Україні;
- проаналізувати правові засади місцевого самоврядування в Україні в умовах цифровізації;
- дослідити тенденції розвитку цифровізації місцевого самоврядування в Україні в контексті європейського досвіду;
- проаналізувати розвиток місцевого самоврядування та надати практичні рекомендації із урахуванням перспектив цифрової трансформації українського суспільства.

Об'єктом дослідження є система місцевого самоврядування в Україні.

Предметом дослідження є цифровізація місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у бакалаврській роботі використовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Для аналізу сутності місцевого самоврядування як складної відкритої системи застосовано системний підхід.

Для теоретичного осмислення різних аспектів проблематики дослідження застосовувались:

- методи аналізу і синтезу (визначення сучасних підходів до забезпечення

соціального благополуччя, опрацювання інтегрального підходу до реалізації стратегій соціального розвитку територіальної громади в умовах цифровізації);

- моделювання (реалізація теоретичних концепцій у діяльності органів місцевого самоврядування в Україні),
- абстрагування та узагальнення (з'ясування основних характеристик управління розвитком місцевого самоврядування в умовах запровадження цифрових технологій;),
- порівняння (дослідження особливостей різних стратегій соціального розвитку);
- історичного і дедуктивного - при дослідженні виникнення і розвитку громади в умовах цифрових технологій ;

Прогностичний метод дав можливість визначити більш віддалені перспективи розвитку теоретико-методологічних засад та загалом системи місцевого самоврядуваннята обґрунтувати їх вплив на удосконалення механізму вироблення та реалізації державної соціальної політики України, що відкриваються в процесі цифрової трансформації.

Інформаційну й емпіричну бази дослідження становили нормативно-правова база України, зокрема Конституція України, Закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, нормативні документи органів державної влади, статистичні матеріали.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що висновки бакалаврської роботи розширюють наукові уявлення про основні напрямки удосконалення соціального розвитку місцевого самоврядування в умовах запровадження цифрових технологій та можуть бути корисними у подальших дослідженнях:

- у науково-дослідницькій сфері - як підґрунтя для подальшої розробки соціальних принципів побудови територіальної громади, взаємодії територіальної громади з державою та органами місцевого

самоврядування в умовах цифровізації;

- у практичній діяльності керівників органів місцевого самоврядування, голів об'єднаних територіальних громад, громадських активістів та всіх небайдужих громадян для розуміння соціальних пріоритетів в життєдіяльності громади в умовах цифровізації суспільного життя.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 97 сторінок, із них 87 сторінок основного тексту. Список використаних джерел складається з 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

1.1. Цифровізація як умова забезпечення дієвого управління місцевим самоврядуванням.

Цифровізація місцевого самоврядування відбувається в рамках загального процесу цифрової трансформації, як сучасний прояв циклічного процесу, що змінив технологічну епоху в розвитку цивілізації. Сьогодні це означає перехід від інформаційного суспільства до цифрового суспільства. (некоректно) що, хоча пандемія не є причиною цифрової трансформації суспільства, цифровізація стала основним напрямком розвитку не тільки в багатьох секторах економіки, але і в управлінні державними та місцевими органами влади. Ця глобальна тенденція почалася задовго до того, як спонтанна і примусова самоізоляція зробила все актуальним віддалено і в Інтернеті.

В той же час в різних наукових (і не дуже) працях використовуються низка понять, які стосуються цифровим технологіям. Тут і «цифрова трансформація», і «цифровізація», і «цифрові технології» і «оцифрування тощо». Розуміється, що всі ці терміни не є синонімами. Вважаємо за доцільним визначити, в чому полягає суть і різниця цих понять. Для нашого дослідження це актуально і важливо.

Такі терміни, як «оцифрування» (digitization), «цифровізація» (digitalization) та «цифрова трансформація» (digital transformation) часто плутають, не тільки українські науковці, але й зарубіжні, оскільки вони постійно використовуються як взаємозамінні в різних джерелах. Тим не менш, існують чіткі відмінності між цими термінами-категоріями, які важливо брати до уваги.

Так, перша категорія, «оцифрування», як правило передбачає перетворення

аналогового матеріалу (наприклад, зображень, відео та/або тексту тощо) у цифровий формат.

Друга категорія, *«цифровізація»*, відноситься до процесу, в якому використання цифрових технологій впроваджується з наміром створити комунікаційну інфраструктуру, яка з'єднує різних суб'єктів, різні дії та процеси.

Натомість, категорія *«цифрова трансформація»* зазвичай позначає помітно ширше поняття, яке означає впровадження цифрових технологій не лише у процеси виробництва та бізнесу, але практично у всі сфери взаємодії між суб'єктами суспільних відносин.

З цих причин *цифровізація (диджиталізація) та цифрова трансформація* є двома найбільш корисними та значущими категоріями для пояснення змін і впливу цифрових технологій на суспільство в цілому. Тобто інтелектуальні алгоритми роблять наші повсякденні завдання легшими, і в багатьох випадках це майже неможливо уявити як би ми обходилися без них.

Під цифровими технологіями розуміються інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), або, іншими словами, інструменти та послуги з використанням ряду апаратного та програмного забезпечення, які полегшують, створюють, зберігають, обробляють, передають та відображають інформацію в електронному вигляді. До них належать електронні пристрої, такі як ноутбуки, телефони та комп'ютери, а також штучний інтелект.

Нажаль сьогодні поняття *«цифровізація»* немає чіткого визначення, оскільки іноді її використовують як синонім автоматизації або цифрової трансформації, що використовується у багатьох сферах. Фактичне оцифрування передбачає перетворення аналогової інформації на цифрові дані (наприклад, у форматі PDF). Цифровізація виходить за рамки автоматизації, оскільки вона включає використання цифрових технологій для зміни процесів. Нарешті, цифрова трансформація передбачає, що у результаті цифровізації процесів вся система чи організаційна культура змінюється,

зокрема способи прийняття рішень.

Поняття «цифровізації» (диджиталізації) і «цифрової трансформації» в Україні сьогодні не мають спеціального визначення ні в законодавчих, ні в будь-яких інших правових документах. А наукові публікації висвітлюють питання «цифрової трансформації» переважно у вузькому контексті окремих суспільних галузей, зокрема освіти, і не торкаються його суті і змісту як цілісного процесу.

До найбільш вдалої спробою імплементувати цих категорії в лексикон вітчизняної науки державного управління вдається Термінологічний словник “Публічне управління” [50]:

Цифрова трансформація	Цифровізація
- спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні	- процес упровадження цифрових технологій для вдосконалення діяльності людини, суспільства і держави

Отже, цифровізація - це процес переходу від традиційних методів управління та надання послуг до використання цифрових технологій і платформ. Вона включає впровадження інформаційних систем, електронного документообігу, онлайн-сервісів та інших технологічних рішень, що дозволяють оптимізувати управлінські процеси та покращити якість взаємодії між громадянами та органами влади.

Місьцеве самоврядування - це система органів, через які здійснюється самоврядування територіальних громад. Воно включає органи місцевої влади, які відповідають за управління ресурсами, надання адміністративних послуг та забезпечення соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. В Україні місьцеве самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку суспільства, а цифровізація виступає важливим інструментом у підвищенні його ефективності.

Впровадження цифрових технологій в органи місцевого самоврядування

дозволяє оптимізувати процеси управління, скоротити бюрократизм і підвищити ефективність прийняття рішень. Електронний документообіг сприяє скороченню витрат часу і ресурсів на автоматизацію повсякденних операцій, використання інформаційних систем, адміністративних процедур.

Цифрові технології підвищують прозорість діяльності місцевих органів влади. Використання електронних платформ для публікації інформації про рішення, бюджети і проекти дозволяє громадянам отримувати доступ до останніх даних і контролювати діяльність влади. Це підвищить довіру до місцевої влади і знизить ризик корупції.

Електронні послуги та онлайн-платформи дозволяють громадянам швидко та зручно отримувати адміністративні послуги без необхідності особистого відвідування закладу. Це знижує навантаження на муніципалітет і підвищує задоволеність громадян якістю наданих послуг.

Цифрові технології сприяють активній участі громадян у процесі прийняття рішень. Мешканці громади можуть висловлювати свою думку за допомогою онлайн-платформи для публічних дебатів, електронних петицій та голосування, а також впливати на розвиток регіону, що сприяє розвитку демократії та підвищенню рівня громадської активності.

В Україні технології «електронного уряду» стали активно впроваджуватися в 2010-х роках в рамках реалізації програм розвитку електронної демократії та електронного урядування (Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні, 2017[47]; Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні, 2017)[46]. З 2018 року цей процес продовжено Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, 2018[48]) та передбачає, що велика частина взаємодії громадян і комерційних організацій з державними, муніципальними органами та бюджетними установами повинна здійснюватися в цифровому вигляді.

На перший погляд, такий ступінь оцифрування керівництва в 2018 році

здавався нереальним. Однак у 2019 році вище керівництво держави намітило проект “Держава в смартфоні”[18] з векторами цифровізації. 2020 рік перевів особисте життя бізнесу, керівництва та громадян в онлайн-режим, використовуючи всі цифрові технології та платформи, створені за останні 10 років. Розробляються і впроваджуються всі можливі форми доступу до високошвидкісного Інтернету, оскільки їх відсутність створює Цифрове відставання, яке призводить до нерівності людей і порушення прав і свобод людини. Оскільки життя більшості жителів України пов'язане з місцем проживання, особливої ролі набуло використання цифрових технологій на місцевому рівні на рівні органів місцевого самоврядування.

В даний час Міністерство цифрової трансформації ставить амбітні плани до 2024[59] року забезпечити 100% надання публічних послуг у цифровому форматі. Ефект цифровізації, підкріплений успіхом децентралізації, вже став реальністю для значної частини українських громадян, об'єднаних в укрупнені територіальні громади. У багатьох з них вже здійснено перехід на електронний документообіг і активно впроваджуються комплексні програмні рішення типу «електронної громади», що дозволяють вирішувати на сучасному рівні широкий спектр управлінських завдань. Цифровізація також торкнулася каналів взаємодії та зворотного зв'язку муніципальної влади з місцевими жителями. Великий обсяг звернень громадян вже перейшов в електронну форму і його частка буде тільки збільшуватися. З іншого боку, нормою для багатьох депутатів і голів громад стало ведення власних сторінок в соціальних мережах. Не менш важливим напрямком є моніторинг локальних груп, в яких громадяни обговорюють хвилюючі їх проблеми. Вже існують спеціальні програмні рішення, що дозволяють автоматизувати цей моніторинг, виділяючи найбільш злободенні питання і приймаючи по ним оперативні рішення.

Розвиток цифрового суспільства, яке в умовах воєнного стану зростає більш швидкими темпами, робить істотний вплив на організацію взаємодії суб'єктів соціально-економічної системи, змінює статус і склад учасників

комунікаційного процесу, принцип взаємодії, заснований на основі мережевого спілкування, сприяє розвитку ринку публічних послуг. У цьому випадку Цифрова трансформація управління є важливою умовою для реалізації ефективної національної та регіональної економічної політики в новій реальності, яка визначає галузь, ефективність регіонального процесу цифрової трансформації та конкурентоспроможність держави та її здатність інтегруватися в світове середовище.

Незважаючи на деякі успіхи в реформуванні публічного управління, заснованого на принципах цифрового розвитку, очевидно, що Україні ще належить пройти довгий шлях по впровадженню інноваційних інструментів і цифрових технологій. Це пов'язано з тим, що значна кількість органів влади продовжує використовувати застарілі системи та технології, які потрібно замінити. У контексті все більшої кількості завдань, ініціатив, проектів та одночасної оптимізації витрат, керівництво повинно повністю покладатися на технічні та цифрові технології, щоб забезпечити безперебійну роботу. Це піднімає питання підвищення ефективності публічного управління, яке може бути досягнуто державними органами шляхом розробки та впровадження інноваційних інструментів і цифрових технологій. Для вирішення цих завдань бажано приділити особливу увагу систематичній раціоналізації інноваційної діяльності державних органів, впровадженню цифрових технологій в їх діяльність, раціональному використанню цифрового потенціалу та створенню хорошого інноваційного середовища в системах державних органів. У той же час синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних та Інтернет речей може призвести до трансформації адміністративної системи, зробивши її ефективною, реактивною та цінною.

Вплив цифровізації на державні установи, що реалізують національну та регіональну економічну політику, відображається не лише у зміні поведінки державних службовців та способів їх взаємодії з громадянами, а й у впровадженні цифрових інноваційних інструментів у діяльність державних

органів. Таким чином, Цифрова трансформація адміністративної системи повинна базуватися на впровадженні низки дій, спрямованих на вдосконалення та модернізацію всіх процесів, а також на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності уряду та, як наслідок, якості державних послуг. У цьому випадку чиновники повинні взяти на себе нові ролі та обов'язки, і тому вони готові оволодіти інноваційними технологіями та набути цифрових компетенцій.

Швидке поширення цифрових технологій в усі сфери країни та умови воєнного стану в Україні вимагають оперативного впровадження інноваційних процесів у діяльність органів публічної влади та підвищення їх дієвості. У цьому контексті слід зауважити, що без впровадження відповідних інновацій у систему публічного управління органи влади не зможуть забезпечити надання якісних публічних послуг населенню, а в країні неможливо буде здійснювати ефективну державну й регіональну економічну політику.

Швидке поширення цифрових технологій у всіх сферах країни та за умов воєнного стану в Україні, вимагає швидке впровадження інноваційних процесів у діяльність державних установ та підвищення їх ефективності. У зв'язку з цим слід зазначити, що без впровадження відповідних нововведень в адміністративну систему влада не зможе надавати населенню якісні державні послуги та проводити ефективну національну та регіональну економічну політику.

Слід підкреслити, що на практиці використання тими чи іншими інноваційними інструментами, методами управління, підходами до управління, формами і методами роботи державних органів має враховувати не тільки накопичений світовий досвід і наявні фінансові ресурси, а й деталі їх роботи. Це забезпечить ефективність і результативність інноваційної діяльності державних органів і водночас ефективність інноваційної діяльності державних органів, що полягає у створенні сприятливих умов для реалізації ефективної національної та регіональної економічної політики

відповідно до стратегічних цілей і завдань держави та реалізації цієї Політики з мінімальними витратами за рахунок покращення роботи державних органів (наприклад, використання інноваційних інструментів, методів управління, підходів до управління, форм, методів роботи органів влади).

Цифровізація - не панацея від усіх недоліків в управлінні суспільством, а одна з форм і етапів практичної реалізації цифрової трансформації суспільства і публічного управління. Цей процес відбувається більш активно в розвинених країнах, і сьогодні ми можемо говорити про переваги оцифрування для місцевих органів влади. Переваги цифрової трансформації місцевих органів влади беручи до уваги програми та розроблені рішення для оцифрування місцевих органів влади по всьому світу, Ви можете використовувати сучасні хмарні технології та платформи цифрового управління (Benefits of Digital Transformation)[1], щоб визначити конкретні переваги, які оцифровка надає місцевим органам влади.

Переваги, що надає цифровізація органів місцевого самоврядування :

- підвищення комфорту. Споживачі в сучасному суспільстві звикли до простоти здійснення покупок, замовлення їжі, бронювання поїздок і банківських операцій. Вони чекають можливості вести бізнес в Інтернеті. Хмарний процес надає мешканцям громади доступ до програм, інформації та інших послуг, які традиційно “вимагають відвідування мерії”. Муніципалітети можуть ефективніше обробляти запити, заявки та пропозиції від місцевих жителів шляхом оцифрування підприємств.
- сприяє прозорості. Оцифрований робочий процес підвищує прозорість, автоматично повідомляючи громадян про завершення кожного етапу процесу розгляду проблем. Розміщення інформації в загальнодоступних базах даних з можливістю пошуку також підвищує прозорість дій уряду.

економія часу співробітників. Коли документи зберігаються у хмарі, а не у фізичних файлах, співробітники можуть отримувати документи безпосередньо з інших відділів, уникаючи невідповідних звітів та заощаджуючи час, фізично оновлюючи файли. Незручності, такі як друк нотаток із зустрічей та фізична передача їх колегам, можна усунути за допомогою цифрових робочих процесів. Наприклад, коли аудитор відвідує об'єкт нерухомості, він може переглядати та оновлювати файли нерухомості в режимі реального часу за допомогою мобільного пристрою. Це скорочує час, необхідний для подальшого застосування даних, і дозволяє всім відділам миттєво отримувати доступ до оновленої інформації, оскільки документи знаходяться в хмарі.

- автоматизування завдань. Цифровізація управління документами усуває необхідність переміщення проектів документів між відділами для досягнення більш швидких і якісних результатів. Цифрові робочі процеси цифровізації дозволяють державним службовцям контролювати процес створення документів, автоматично повідомляти зацікавлені сторони, як тільки будуть досягнуті певні етапи, і створювати нагадування, щоб завдання не зупинялися через міжвідомчі помилки. Цифрові форми, заповнені громадянськістю та працівниками, автоматично заповнюють базу даних інформацією, зменшуючи необхідність ручного введення даних.
- робить дані доступними. За допомогою хмарного сховища файли можна знайти в простому запиті, а не в часі, що витрачається на перебирання архіву. Співробітники можуть отримати доступ до справ зі свого мобільного пристрою, щоб оновити свої файли. Дані про власність можна отримати в режимі реального часу з муніципальної платформи ГІС, що дозволяє кожному департаменту отримувати доступ до найновішої інформації. Звіти та аналітика можуть бути створені автоматично за кілька кліків.

- об'єднує підрозділи. Завдяки централізованим документам всі відділи працюють разом з однією і тією ж інформацією. Співробітники всіх відділів можуть отримувати доступ, керувати та приймати рішення на основі поточних та точних даних. Таким чином, кількість людських помилок скорочується, усуваються вузькі місця в комунікації, що сприяє безперервній співпраці між відділами.
- покращує кібербезпеку. Число кібератак на місцеві органи влади в світі постійно зростає. Ваш власний локальний сервер дорогий в обслуговуванні і його важко підтримувати. Вони стали легкою мішенню для кіберзлочинців, які використовують схеми вимагання для отримання великих сум грошей від місцевої влади. Коли ви переходите в хмарне середовище, ваші записи надійно зберігаються, а резервні копії виконуються кілька разів на день. Коли хмарні провайдери стають відповідальними за кібербезпеку, витрати на обслуговування та безпеку також зникають.
- скорочує витрати. Цифрове адміністрування виключає з себе витрати на друк. Варіанти онлайн-платежів також знижують витрати на обробку транзакцій. Підвищення ефективності шляхом оцифрування зменшує витрати на робочу силу. Нарешті, ми зможемо зменшити витрати на обслуговування та безпеку, перейшовши з локальної серверної платформи на хмарну платформу.

Запропонований список не є вичерпним і підлягає подальшим дослідженням у цій галузі.

Такий бурхливий і часто хаотичний процес оцифрування вимагає розуміння і визначення меж того, що можливо і необхідно. Виходячи з цього, метою цього дослідження є визначення основних проблем та переваг оцифрування муніципалітетів та впровадження цифрових технологій у муніципалітетах. Цій темі приділяється все більше уваги в українській та зарубіжній науці. Серед вітчизняних науковців спостерігається значне зростання інтересу до теми цифровізації місцевого самоврядування, серед

них слід відзначити ґрунтовну роботу колективу авторів з Національної академії державного управління при Президентові України за редакцією О. Карпенко.

У монографії докладно проаналізовано історію цифровізації в Україні, представлено основні сучасні підходи до визначення поняття, показано шляхи та прогнози подальшого використання цифрових технологій в різних сферах життєдіяльності громад (Цифрове врядування, 2020 року). Важливим кроком у аналізі цифровізації публічного управління в Україні стала робота того ж колективу авторів з визначення базових дефініції понятійно-категоріального апарату цифрового урядування (Куйбіда et al, 2018)[32], І. Лопушинський (2018)[34] проаналізував новітні наукові підходи до «цифровізації» державного управління та нормативно-правові акти Української держави, міжнародні договори та програмні документи стосовно реалізації політики цифровізації у сфері публічного управління. У середовищі європейських вчених активно обговорюється тема цифровізації соціального забезпечення, як така, що прямо пов'язана з діяльністю органів місцевого самоврядування. Так Schou і Pors (2019) відзначають, що, оскільки забезпечення добробуту ґрунтується на використанні цифрових технологій, часто у формі рішень «самообслуговування», то до громадян пред'являються нові вимоги. У статті стверджується, що місцеві цифрові агентства соціального забезпечення одночасно підтримують існуючі лінії соціального розшарування і підсилюють його, створюючи нові форми цифрової нерівності (Schou & Pors, 2019)[11]. На пострадянському просторі велика увага приділяється питанням цифровізації місцевого самоврядування та оцінці ефективності впровадження інформаційних технологій в діяльність муніципальних організацій, а також, акцент ставиться на проблематиці оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування при наданні адміністративних послуг.

Розвиток цифровізації комунікативної взаємодії пропонує нам дуже багато можливостей в епоху швидкого технологічного розвитку. Успішний розвиток

цифровізації публічного управління та адміністрування можливий лише за умови, що всі його компоненти будуть розвиватися рівномірно та одночасно, такі як: розвиток інформаційної культури, яка базується на знаннях та інноваціях; забезпечення сталого розвитку суспільства та отримання соціальної вигоди від єдиного цифрового ресурсу комунікативної взаємодії, який базується на швидких та надшвидких інтерфейсах та сумісних програмах; відкриття доступу до урядової інформації; спрощення онлайн-комунікації; забезпечення цифрової впевненості; забезпечення надання безперебійних телекомунікаційних послуг по всій країні; підвищення цифрової грамотності, вміння та включення громадян до прийняття суспільно важливих державних рішень.

Терміни “цифрова трансформація” та “цифровізація” є спорідненими і використовуються повсюдно. Вони застосовуються по-різному в різних галузях, але завжди можуть застосовуватися до цифрових технологій, від ІТ-інфраструктури до великих даних, машинного навчання, Інтернет речей та штучного інтелекту. Цифрова трансформація демонструє фундаментальне переосмислення того, як організації використовують технології, людей та процеси, щоб кардинально змінити ефективність своєї роботи. Місцеві органи влади знаходяться в такій же ситуації. Але якщо Цифрова трансформація в діловому світі відбувається занадто швидко, то для місцевих органів влади Цифрова трансформація - це не подія, а шлях, який необхідно пройти. Іншими словами, оцифровка відбувається не відразу і не через 1 день. Цифрова трансформація відбувається крок за кроком, оскільки впроваджуються та постійно вдосконалюються нові технології, співробітники вивчають та впроваджують нові цифрові рішення, а організаційна культура переходить від ручних процесів до цифрових систем.

В даний час в світі існує безліч технологій і програмних продуктів, покликаних зробити перехід місцевих органів влади до цифрового управління максимально плавним і зрозумілим. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування в Україні відбувається поступово, але, на

наш погляд, дуже повільно. Тим часом, з усіх адміністративних департаментів саме місцеві органи влади можуть отримати найбільшу вигоду з інвестицій в цифрові технології. Документи зберігаються в хмарі та захищені від кібер- та фізичних загроз. Широка мережа Wi-Fi та мобільних пристроїв означає, що співробітники можуть отримувати доступ та оновлювати свої дані з будь-якого місця та в будь-який час. Час, раніше витрачений на пошук паперових файлів і введення даних, буде направлено на вирішення нагальних проблем більш високого рівня. Послуги, які вони можуть надавати жителям громади стають швидшими та прозорими. Важливою перевагою є те, що в результаті оцифрування все більше людей звикають до цілодобових миттєвих послуг як стандартного компонента взаємодії клієнтів з постачальниками послуг.

1.2. Комунікаційний потенціал цифрових технологій у розвитку місцевого самоврядування

Новий характер комунікації між державними установами та громадськістю обумовлений появою нових інформаційних засобів цифровізації в поєднанні з Інтернетом, електронною поштою та системами масових комунікацій. Вони об'єднали світ в єдиний простір, сприяючи зростанню ролі і важливості "спілкування" як процесу постійної передачі інформації і запобігання її спотворення. Суспільство стає все більш цифровим і підключеним до мережі цифрових комунікаційних каналів, і сьогодні воно якимось чином займає важливе місце в житті кожної людини. Цифрові технології фактично стали частиною повсякденного життя. Важко не відчувати ступінь оцифрування та його наслідки, оскільки сьогодні більшість людей активно використовують пристрої, і ви не можете уявити своє життя без них. У той же час суспільство стає все більш залежним від цифрових технологій та інфраструктури. Управління, інтелектуальні технології, медичні записи та інша особиста інформація все більше залежать від цифрових мереж та баз даних. Ця тенденція рухається до подальшого

поширення цифрових технологій. Що стосується України в сучасній реальності, так це оцифровка комунікаційних елементів у діяльності державних органів і державних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на, які спирається автор. Актуальність дослідження є найбільш затребуваною в сьогоденні так як завдяки розвитку цифровізації комунікативної взаємодії органи публічної влади зможуть більш ефективно, якісно, та всебічно надавати інформацію та послуги в найкоротші строки. Крім того, створення порталів органів публічної влади: скорочує час обробки інформації; підвищує ефективність її надання; покращує взаємодію та зменшує витрати на її пошук; об'єктивує інформацію про діяльність органів публічної влади; підвищує ступінь адресності та впевненості у правильності запитів до органів публічної влади; підвищує швидкість та полегшує отримання інформації; забезпечує встановлення взаємозв'язків з громадськістю, і, як наслідок, покращує позитивний імідж органів публічної влади. Теоретичні аспекти вдосконалення цифровізації комунікативної взаємодії органи публічної влади були досліджені різними вітчизняними науковцями, серед яких Літвінова Н.М., Літвінов О.В., Тимошук В.П., Бригілевич І. Гострі проблеми були розкриті у дослідженнях Буханевича О.М., Коліушка І.Б., Добрянської Н.Л. Але не зважаючи на досить значну кількість досліджень, питання важливості розвитку цієї сфери та потенціал користі нових технологічних рішень продемонстрували події 2022 року. Завдяки наявності певних відпрацьованих механізмів із запровадження органами публічної влади «гарячих ліній» та веб-ресурсів, під час воєнного стану вдалося швидко створити робочі механізми як для вирішення проблем цивільного населення (збір заявок на евакуацію, гуманітарну допомогу) так і для виконання низки військових задач (інформування про ДРГ та ворожу техніку).

Сучасний соціальний розвиток вимагає спілкування, яке перетворює знання в інформацію, і має певні особливості, що характеризуються рухом і

перетворенням в потік інформації. Світ вже давно визначається тенденціями, які безпосередньо впливають на його прогрес і переважають в тій чи іншій сфері. Ці процеси безпосередньо залежать від розвитку комунікаційних, а також інформаційних технологій. Розвиток оцифрування адміністрації та адміністрування стало можливим завдяки створенню телекомунікаційної інфраструктури потрібним людям, які можуть скористатися всіма її перевагами. Збільшення кількості технічних засобів та користувачів Інтернету також збільшує кількість людей, які можуть користуватися інтернет-порталами, що, в свою чергу, стало рушійною силою розвитку оцифрування комунікаційних взаємодій та переходу на інший рівень цифровізації в комунікації між державними установами та громадянами. Зараз це дозволяє окреслити потребу набуття публічними службовцями певних компетенцій з інформаційної грамотності.

Досягнення в галузі оцифрування комунікаційних взаємодій та використання сучасного комунікаційного та інформаційного обладнання в сучасному світі створили нові форми управлінської взаємодії в державних установах, тим самим знизивши часові витрати за рахунок підвищення точності, швидкості, якості та прозорості. Аналізуючи, як цифрові технології та інновації впливають на державний сектор і змінюють повсякденне життя людей, можна сказати, що оцифровка державних установ має широкий потенціал для підвищення ефективності адміністративних послуг для держави, включаючи поліпшення інституційних і робочих процесів, забезпечення інклюзивності, участі та підзвітності. Для більш ефективного впровадження оцифрування в державних установах остання повинна створити цифрову інфраструктуру таким чином, щоб вона визначала структуру комунікаційних відносин і забезпечувала належне представництво державних органів на всіх рівнях. Оскільки вони є носіями звернень і, отже, є прямим каналом для надання зворотного зв'язку, вони є всеосяжними і доступними для всіх громадян без винятку. З точки зору публічного управління та адміністрування, наявність каналів зв'язку для координації

впливу на громадян має бути розумним, щоб його можна було розглядати як координацію взаємовигідної діяльності різних державних органів.

Однією з ключових переваг цифрових технологій є їх здатність забезпечувати прозорість діяльності місцевих органів влади. Цифрові платформи дозволяють публікувати важливу інформацію про бюджети, проекти, рішення та інші аспекти діяльності місцевих органів влади. Це створює можливості для громадян і державних установ отримувати актуальну інформацію, яка допомагає підвищити довіру до уряду і знизити ризик корупції.

Відкриті дані - один з інструментів, що дозволяють громадянам самостійно аналізувати діяльність місцевих органів влади і брати участь в державному управлінні. Наприклад, інформацію про бюджетні витрати, виконання проектів, закупівлі та інші дані можна знайти на спеціалізованих платформах або веб-сайтах місцевих органів влади. Це допоможе підвищити підзвітність уряду перед громадянами.

У світі існують численні приклади успішної реалізації відкритих даних. Наприклад, у США платформа Data.gov[56] надає доступ до великої кількості наборів даних, які використовуються громадянами, журналістами та дослідниками для аналізу та моніторингу діяльності уряду. Подібні ініціативи можуть бути впроваджені й в Україні, що дозволить значно підвищити рівень прозорості та підзвітності місцевих органів влади.

Цифрові технології відкривають нові можливості для взаємодії між місцевими органами влади та громадянами. Використовуючи онлайн-платформи, соціальні мережі та мобільні додатки, громадяни можуть задавати питання, надсилати пропозиції та скарги, а також отримувати консультації та відповіді в режимі реального часу. Це допоможе поліпшити спілкування і реагувати на запити громадян.

Соціальні мережі стали важливим інструментом для спілкування з громадянами. Вони дозволяють місцевій владі інформувати громадян про новини, запобіжні заходи, зміни в законах та інших важливих питаннях. Крім

того, соціальні мережі можна використовувати для проведення онлайн-опитувань і публічних обговорень з урахуванням думок і потреб громадян при прийнятті рішень.

Наприклад, у місті Львові успішно працює платформа “Громадський бюджет”, де громадяни можуть пропонувати і голосувати за проекти, що фінансуються з міського бюджету. Це допоможе підвищити рівень участі громадян у процесі прийняття рішень та підвищити довіру до місцевої влади.

Електронні слухання, форуми та консультації дозволяють громадянам брати участь у обговоренні важливих питань та висловлювати свої думки та пропозиції. Це підвищує рівень залученості та відповідальності місцевих органів влади.

Партиципаторний бюджет є одним з інструментів, що дозволяють громадянам безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів. За допомогою цифрових платформ громадяни можуть пропонувати проекти, голосувати та відстежувати їх реалізацію. Це допомагає підвищити громадянську участь та довіру до місцевих органів влади в процесі управління місцевими ресурсами.

Успішні приклади партиципаторного бюджету можна знайти в Польщі, де громадяни багатьох міст беруть активну участь у визначенні пріоритетів фінансування міських проектів. Такий підхід дозволяє враховувати потреби суспільства і забезпечує більш ефективне використання бюджетних коштів.

Цифрові технології допомагають покращити внутрішню комунікацію та координацію між різними відділами місцевого самоврядування. Використання цифрових інструментів для управління процесами дозволяє оптимізувати бізнес, знизити бюрократичні бар'єри і підвищити ефективність прийняття рішень.

Інструменти моніторингу та оцінки діяльності дозволяють місцевій владі своєчасно виявляти проблеми і реагувати на них. Це сприяє підвищенню ефективності управління та забезпеченню якості обслуговування громадян. Наприклад, електронна система управління документами може допомогти

Вам швидко обробляти запити та забезпечити доступ до необхідної інформації в режимі реального часу.

У деяких містах України, таких як Київ і Харків, успішно впроваджені системи електронного документообігу, які значно скорочують час обробки документів і підвищують ефективність місцевого самоврядування. Це також допомагає зменшити бюрократичні процедури та підвищити прозорість управління.

Цифрову платформу можна використовувати для організації освітніх програм, семінарів та вебінарів для громадян та представників місцевого самоврядування. Це допоможе підвищити обізнаність та потенціал, що є важливим фактором ефективного управління регіональними відносинами.

Освітня програма охоплює питання використання цифрових технологій в органах місцевого самоврядування, управління бюджетом, розробки та реалізації проектів, правових аспектів діяльності органів місцевого самоврядування. Це дозволить громадянам краще розуміти процеси, що відбуваються в місцевих органах влади, і більш активно брати участь в них.

У деяких регіонах України вже реалізовані освітні програми для представників органів місцевого самоврядування, що сприяють розвитку знань і навичок в області цифрового управління. Такі програми можуть розширювати і доповнювати нові теми, ще більше підвищуючи рівень компетенції місцевих управлінців.

У разі надзвичайної ситуації цифрові технології дозволяють швидко інформувати громадян про важливі заходи та рекомендації, а також координувати дії рятувальних служб та волонтерів. Це дуже важливо для забезпечення безпеки і захисту населення в кризових ситуаціях.

Наприклад, система екстреного оповіщення може включати мобільні додатки, SMS-повідомлення, соціальні мережі та інші канали зв'язку. Це може включати загрози, маршрути евакуації, розташування пунктів допомоги, дозволяє швидко відправляти інформацію про нього.

В рамках проекту “безпечне місто” в багатьох містах України впроваджуються системи відеоспостереження, здатні швидко реагувати на загрози і забезпечувати безпеку громадян. Такі системи можуть бути інтегровані з іншими цифровими платформами, що дозволяє використовувати комплексний підхід до антикризового управління.

Розвиток цифрової інфраструктури є ключовим фактором успішної оцифровки органів місцевого самоврядування. У деяких регіонах України можуть виникнути проблеми з доступом в Інтернет і може не вистачити технічних ресурсів, необхідних для впровадження цифрових технологій. Це може ускладнити реалізацію цифрових проектів і знизити їх ефективність.

Для вирішення цих проблем необхідно розвивати інфраструктуру, забезпечувати доступ в Інтернет у всіх регіонах і надавати технічну допомогу місцевим органам влади.

Успішна оцифровка органів місцевого самоврядування вимагає забезпечення належного рівня компетентності та навичок персоналу. Це вимагає реалізації освітніх програм, семінарів та тренінгів для представників місцевої влади. Освіта і професійний розвиток є ключовими факторами, що сприяють підвищенню продуктивності праці і забезпечують відповідний рівень знань в області цифрового управління.

Реалізація цифрових проектів вимагає значних фінансових ресурсів. Успішна реалізація цифрових ініціатив вимагає забезпечення адекватного фінансування та розробки ефективних механізмів управління ресурсами. Це включає залучення інвестицій, використання грантів та інших фінансових інструментів для підтримки цифрових проектів.

Комунікаційний потенціал цифрових технологій у розвитку місцевого самоврядування дуже високий. Оцифровка може допомогти покращити взаємодію уряду та громадян, підвищити прозорість та підзвітність, залучити громадськість до прийняття рішень та підвищити ефективність управління. Однак для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідно подолати

проблеми, пов'язані із захистом персональних даних, розвитком інфраструктури, розвитком людських ресурсів і фінансуванням проєктів.

Оцифровка органів місцевого самоврядування є важливим кроком на шляху до створення сучасного, ефективного і прозорого управління, що відповідає потребам і очікуванням громадян. Інтеграція цифрових технологій в діяльність місцевих органів влади дозволить нам створити більш інклюзивне і підзвітне суспільство, в якому всі громадяни мають можливість брати участь в процесі прийняття рішень і впливати на розвиток своїх громад.

Висновки до першого розділу

1. Розглянуто цифровізацію як ключову умову для забезпечення дієвого управління місцевим самоврядуванням. Визначено, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищує ефективність адміністративних послуг та сприяє покращенню взаємодії з громадянами. Підкреслено важливість доступності та якості інформаційних технологій для забезпечення успішної цифровізації на місцевому рівні. Висновок підтверджує, що цифровізація є необхідним кроком у сучасному управлінні місцевим самоврядуванням, спрямованим на підвищення якості та ефективності надання послуг громадянам.

2. Проаналізовано комунікаційний потенціал цифрових технологій у розвитку місцевого самоврядування. Виявлено, що цифрові технології дозволяють покращити зв'язок між органами самоврядування та громадськістю, забезпечуючи швидкий та ефективний обмін інформацією. Зазначено, що використання цифрових каналів сприяє залученню громадян до участі у процесах прийняття рішень та формуванні громадської думки. Висновок підтверджує важливість використання цифрових технологій для підвищення рівня комунікації та взаєморозуміння між владою та громадою в місцевому самоврядуванні.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Проблеми та виклики цифровізації місцевого самоврядування в Україні

Розглянемо проблемні місця місцевого самоврядування, в яких виникло багато сумнівних і суперечливих підходів до реалізації політики оцифрування. Тоді, на наш погляд, переваги цифрової трансформації в органах місцевого самоврядування стануть більш очевидними. Місцеві органи влади мають 3 ключові елементи, кожен з яких вимагає свого особливого підходу до політики оцифрування. Це включає в себе місцеві органи влади, участь жителів у здійсненні місцевого самоврядування та створення місцевих органів самоврядування безпосередньо жителями.

1. Для муніципального управління рекомендується максимально можлива оцифровка. У цьому напрямку вже багато досягнуто, і є багато позитивних практичних рішень. Однак існують важливі обмеження, які слід враховувати при оцифруванні місцевого самоврядування. Головне - дотримуватися принципу доступності муніципальних послуг. Оцифровка органів місцевого самоврядування "набирає обертів" Практика останніх років показала, що технологічні інновації можуть утруднити взаємодію людей зі структурами місцевого самоврядування і порушити вже встановлені і добре функціонуючі механізми взаємодії. Таким чином, при прийнятті рішення про впровадження певних елементів "електронного уряду" на території конкретного співтовариства, особливо в сільській місцевості. В сільській місцевості, де відстань від адміністрації близько, немає необхідності поспішати цифровізацію зв'язку між жителями і адміністраціями, наприклад, до високошвидкісного Інтернету. Електронний документообіг та інші елементи "цифрового самоврядування", звичайно, слід впроваджувати в сільській місцевості, але люди зазвичай приходять в будівлі місцевих рад, і у них

немає закритих дверей і реклами.

Крім того, основним обмеженням впровадження цифрових технологій в муніципальне управління є небажання публічних службовців використовувати всі можливості цифрового робочого місця, що часто спостерігається. У міру зміни поколінь ця тема перестає бути актуальною, оскільки наявність базових навичок цифрової грамотності і відповідного рівня цифрової компетентності є необхідною умовою для сертифікованих фахівців в затребуваних професіях в області управління.

2. Друге питання - участь жителів у реалізації місцевого самоврядування, заснованого на механізмі електронної демократії. Така участь завжди доповнює діяльність місцевих органів влади, і рішення, прийняті жителями в рамках будь-якої форми електронної демократії, носять рекомендаційний характер. Основні форми участі жителів у місцевому самоврядуванні включають петиції, звернення до влади, розслідування, регіональні ініціативи, збори мешканців, громадські слухання, соціальні мережі тощо. Звичайно, ступінь та межі оцифрування участі громадян у муніципалітетах різняться для кожної з цих форм. Наприклад, було б розумно і корисно перевести петиції, звернення громадян і розслідування в "цифровий" формат, але ми рекомендуємо продовжувати проводити слухання "Наживо", оскільки поки немає доступних технологій, які дозволили б їм впливати на участь великої кількості людей в цифрових технологіях. У зв'язку з цим можна виділити 2 аспекти. По-перше, особисті слухання гарантують, що мешканці громади "бачать себе" як соціальну спільноту і справді існують у повсякденному житті, ця група людей, об'єднаних спільними інтересами щодо співіснування, є багато причин збиратися та відчувати себе такою спільнотою, але це не завжди означає, що це має ефект. На жаль, формати створені для більшості шоу. Проблема тут полягає в тому, що можна припустити, що оцифрування слухань зробить їх більш доступними для людей, що є частиною рутинного характеру багатьох питань, які обов'язково повинні бути представлені на слуханнях, і тенденції представників місцевих

органів влади взаємодіяти з активними представниками місцевих жителів. Але замість громадської думки останнє стосується приватних заяв окремих осіб, навпаки, можливий інший варіант, при якому електронні слухання призводять до ще більшого відчуження місцевих жителів від муніципальної влади. Набагато легше ігнорувати це. По-друге, очні слухання виправдовують рішення, прийняті органами влади, які мають значення, особливо щодо складних та суперечливих питань. Коли між представниками місцевої влади та жителями громади налагоджується цифровізація, слухання підвищує рівень довіри до уряду та його рішень.

3. Важливою проблемною сферою місцевого самоврядування є те, що місцеве самоврядування здійснюється безпосередньо жителями місцевої громади (тобто на виборах, референдумах, громадських зборах), і в цьому випадку цифровізація значно відстає від вимог часу. Вважається, що при електронному голосуванні на сучасному технологічному рівні неможливо замінити пряме формування органів місцевого самоврядування цифровими аналогами. Логіка тут аналогічна логіці тих, хто виступає проти цифрової трансформації державного управління в цілому і впровадження нових способів вираження волі громадян. Ситуація також ускладнюється тим фактом, що електронні вибори і референдуми ще не мають адекватної нормативно-правової бази, і в разі їх провалу в ході своїх дій вони можуть задавати питання про їх достовірність і легітимність отриманих результатів. Але вже наявність великої інфраструктури цифрових технологій і пов'язані з цим спільні інтереси створили умови для активної і безпосередньої участі жителів в житті суспільства, в тому числі в політичному житті. Проблема впровадження цифрових технологій у виборчий простір пов'язана з контролем як центральних, так і місцевих правоохоронних органів, а також з небажанням використовувати перевірені "політичні технології" для зниження впливу на результати голосування.

У той же час ви можете погодитися з думкою про те, що для успіху в цій галузі впровадження цифрових технологій у виборчий процес і законодавчі

зміни в застосуванні електронного голосування в Україні повинні тривати протягом декількох виборчих циклів і постійно переглядатися на основі результатів технічних експериментів - від пробних випробувань, пілотні проекти до національних та регіональних виборів. Аж до повномасштабного впровадження цифрових технологій на регіональному рівні.

Однак слід зазначити, що багато чого було зроблено у формуванні та розвитку цифрового місцевого самоврядування в Україні завдяки реформі місцевого самоврядування та політиці децентралізації:

- успішно експлуатуються цифрові рішення в сфері комунікацій на муніципальному рівні;
- створено та підтримуються в актуальному стані цифрові системи та інформаційні ресурси з усіх найбільш пріоритетних напрямів життєдіяльності громад;
- більша частина інформаційних ресурсів країни формується і зосереджена як раз на муніципальному рівні;
- в більшості міст створено й успішно діють спеціалізовані підрозділи, які вирішують питання цифровізації;
- сформувався окремий напрям в діяльності організацій-розробників цифрового бізнесу, орієнтований на створення цифрових рішень для органів місцевого самоврядування.

Однак слід зазначити, що всі досягнення місцевих органів влади в області цифровізації в основному пов'язані з часткою великих міст. У той же час, між ними і невеликими сільськими громадами існує розрив в цифровізації через відмінності в їх можливостях доступу до високошвидкісного Інтернету. Це відбувається в дуже складній організаційній ситуації, коли національна політика цифрової трансформації реалізується в основному на центральному і регіональному рівнях, коли місцеві органи влади в громаді змушені покладатися тільки на власні ресурси, а при їх невеликій кількості цифровізація відходить на другий план. Крім того, у значній частині муніципалітетів громади немає експертів для вирішення цих проблем, що

створює нерівність серед самої громади.

Ті, що ближче до великих міст можуть залучити фахівців, ті, що знаходяться далі, такої можливості не мають. Таким чином, дуже актуальною є потреба підготовки кадрів для цифрового управління в громадах. Проблема ускладнюється й тим, що термін дії Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки) завершився у 2020 році і її продовження з урахуванням нових реалій цифрового суспільства ще немає. Крім цього, слід враховувати, що цифровізація відбувається не тільки в програмах і проектах, а й у головах людей, особливо, молоді.

Цифрова трансформація - це зміна всіх форм діяльності державних установ в контексті цифрової реальності, заснованої на "великих даних". Цифровізація передбачає нову рольову модель, в якій нові бізнес-процеси, організаційні структури, нормативні акти, інструкції, нові обов'язки щодо даних та стратегічне управління даними є ключовими як відповідна політика в контексті цифрової трансформації. Помилково вважати, що громаду можна назвати цифровою, якщо в муніципалітеті є комп'ютер та підключення до Інтернету. Комп'ютер та Інтернет - це лише інструменти. У світі відбувається революція в людському мисленні, перехід від вже звичної комп'ютеризації та електронного управління до науково обґрунтованого застосування штучного інтелекту. Цифровізація - це, перш за все, системний підхід до використання існуючих цифрових ресурсів, пов'язаних з великими базами даних, які формуються і власниками яких є органи місцевого самоврядування. Виходячи з цього, впровадження цифрових технологій може забезпечити процес управління, підвищити ефективність місцевого самоврядування, підвищити конкурентоспроможність економічного розвитку громади.

Цифровізація місцевого самоврядування в Україні має великий потенціал для покращення надання послуг громадянам, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також стимулювання економічного розвитку.

Однак, на шляху до успішної цифровізації в Україні існує ряд викликів:

1. Недостатня цифрова інфраструктура:

- не всі громадяни мають доступ до високошвидкісного Інтернету, комп'ютерів та інших цифрових пристроїв, що обмежує їхню можливість користуватися онлайн-послугами.

- У сільській місцевості часто спостерігається дефіцит доступу до якісного Інтернету.

2. Недосконалість цифрових навичок:

- не всі громадяни мають необхідні цифрові навички для користування онлайн-послугами. Це може призвести до цифрового виключення певних груп населення, таких як люди похилого віку, люди з інвалідністю та жителі сільської місцевості.

3. Недостатня фінансова підтримка:

- місцеве самоврядування часто не має достатніх коштів для інвестування в цифрові технології та інфраструктуру. Це може призвести до затримки впровадження нових цифрових рішень та послуг.

4. Необхідність зміни культури:

- перехід до цифрового самоврядування потребує зміни культури та способу мислення як у органах влади, так і у громадян. Це може бути складним та тривалим процесом.

5. Кібербезпека:

- зростання використання цифрових технологій у органах місцевого самоврядування також несе в собі ризики кібербезпеки. Важливо забезпечити надійний захист даних та систем від кібератак.

6. Необхідність координації:

- успішна цифровізація місцевого самоврядування потребує ефективної координації між різними рівнями влади, а також з зацікавленими сторонами. Це може бути складним завданням, враховуючи децентралізований характер в Україні.

7. Необхідність довіри:

- громадяни повинні довіряти владі, щоб користуватися онлайн-послугами. Це довіра може бути підірвана випадками кібератак, витоку даних або неналежного використання цифрових технологій.

8. Необхідність моніторингу та оцінки:

- важливо постійно моніторити та оцінювати вплив цифровізації на громадян, владу та економіку. Це допоможе визначити успіхи та невдачі, а також внести необхідні корективи до стратегії цифровізації.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, існує проблема недостатнього рівня володіння цифровими технологіями серед населення. Це негативно позначається на економічному розвитку, якості життя громадян і здатності країни до інновацій. У цій роботі ми розглянемо причини поганого володіння цифровими навичками серед українців, а також можливі шляхи вирішення цієї проблеми.

- Соціально-економічні чинники:

Однією з основних причин низького рівня цифрових навичок є нерівний доступ до технологій. У сільській місцевості та невеликих містах доступ до Інтернету та найновіших пристроїв часто обмежений або відсутній. Це створює значні прогалини у можливостях навчання та розвитку цифрових навичок декомунізації серед міського та сільського населення. Вартість сучасних гаджетів та Інтернет-послуг залишається високою для багатьох українців, особливо в умовах економічної нестабільності. Це обмежує можливість придбання необхідного обладнання та підключення до мережі. А це основна умова розвитку цифрових навичок.

- Освітні чинники:

Система освіти в Україні недостатньо орієнтована на розвиток цифрових навичок. У багатьох школах і університетах немає сучасних комп'ютерних класів, а в навчальній програмі недостатньо курсів з інформатики та цифрових технологій. Крім того, існує проблема недостатньої кваліфікації вчителів, яким не вистачає цифрових навичок, необхідних для ефективного навчання.

- Відсутність систематичного підходу до цифрової освіти:

Не існує єдиної національної стратегії розвитку цифрових навичок серед цифровізації населення. Це призводить до фрагментації та неоднорідності підходів до цифрової освіти, коли окремі ініціативи не мають систематичного впливу та не досягають усіх громадян.

Чому українці слабо володіють цифровими навичками:

- Культурні та психологічні чинники:

Багато українців, особливо старше покоління, не розуміють, як ці навички можуть поліпшити їхнє життя, тому вони часто вважають цифрові технології складними і непотрібними, що знижує їхнє бажання вчитися.

Цифровізація викликає побоювання, особливо серед людей похилого віку, щодо нових технологій. Вони можуть боятися зробити щось не так або пошкодити пристрій, що завадить їм активно оволодіти своїми цифровими навичками.

- Відсутність підтримки з боку держави:

Держава недостатньо підтримує розвиток цифрових навичок серед населення. Бракує систематичних програм і засобів, спрямованих на навчання цифровим навичкам різних верств населення. Крім того, існуючі програми часто реалізуються неефективно і не досягають своїх цілей.

Співпраця між державними та приватними компаніями в галузі цифрової освіти обмежена. Хоча приватний сектор має значний потенціал та ресурси для розвитку цифрових навичок, відсутність координації та партнерства з боку уряду знижує ефективність цих ініціатив.

- Інформаційні та медіа чинники:

Багато українців не знають, як критично оцінювати інформацію, що надходить з Інтернету і соціальних мереж. Це призводить до поширення дезінформації та маніпуляцій, що ускладнює розвиток цифрової грамотності та навичок критичного мислення.

Незважаючи на велику кількість навчальних матеріалів в Інтернеті, доступ до високоякісного контенту обмежений. Не так багато освітніх ресурсів

доступно українською мовою, і можливості для вивчення цифрових навичок також обмежені.

Приклади шляхів вирішення проблеми:

- Розвиток інфраструктури:

Для підвищення рівня цифрових навичок необхідно забезпечити доступ до новітніх технологій у всіх регіонах країни. Це включає розвиток широкосмугового Інтернету, модернізацію комп'ютерних класів у школах та університетах та забезпечення доступу до всіх верств населення до найновіших інструментів.

- Реформа освітньої системи:

Необхідно інтегрувати більш глибоке вивчення цифрових технологій у навчальну програму та забезпечити систематичне навчання цифровим навичкам з раннього віку. Це включає підготовку вчителів, розробку нових матеріалів та програм, а також регулярні тренінги та семінари.

- Підвищення мотивації:

Важливо підвищувати мотивацію громадян до освоєння цифрових навичок через інформування про переваги використання цифрових технологій у повсякденному житті і на роботі. Це можна робити через інформаційні кампанії, соціальні проекти і програми навчання для різних вікових груп.

- Державна підтримка:

Необхідно розробити та впровадити національні програми, спрямовані на розвиток цифрових навичок, включаючи фінансування, навчання та підтримку всіх громадян. Уряди повинні активніше співпрацювати з приватним сектором, щоб забезпечити доступ до освітніх ресурсів та інноваційних рішень.

- Підтримка інновацій і партнерства:

Заохочення інновацій у цифровому секторі шляхом підтримки ініціатив, проведення конкурсів та надання грантів допоможе швидко інтегрувати нові технології в суспільство. Співпраця з міжнародними організаціями та залучення іноземного досвіду також сприяють розвитку цифрових навичок.

Слабкі цифрові навички серед українців - серйозна проблема для держави, вирішення якої вимагає комплексного підходу. Це включає розвиток інфраструктури, реформування системи освіти, мотивацію громадян, підтримку урядів та просування інновацій. Тільки спільними зусиллями держави, приватного сектора і громадськості можна забезпечити необхідний рівень цифрових навичок, які стануть основою економічного розвитку, поліпшать якість життя і успішно інтегрують Україну в глобальне Цифрове суспільство.

Також проблемою цифровізації місцевого самоврядування в Україні є упередженість українців щодо самого процесу. Це може бути серйозною перешкодою на шляху до її успішного впровадження.

Для подолання цієї проблеми необхідний комплексний підхід, який включає:

- підвищення обізнаності та розуміння: інформаційні кампанії про переваги цифровізації МСВ, доступні мови та формати, залучення відомих людей.
- навчання та розвиток навичок: тренінги, семінари, безкоштовний доступ до комп'ютерів та Інтернету, онлайн-курси.
- забезпечення успішних прикладів: демонстрація кращих практик з України та за кордону, підтримка інноваційних проєктів, нагородження успішних органів самоврядування.
- створення сприятливого середовища: надійний захист даних, чіткі правила, інклюзивне середовище.
- залучення громадян: громадські обговорення, консультації, онлайн-платформи для зворотного зв'язку.
- подолання цифрового розриву: інвестування в інфраструктуру, доступ до Інтернету, комп'ютери та інші пристрої.
- співпраця: уряди, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, приватний сектор, міжнародні партнери, платформи співпраці, експерти.

Подолання упередженості потребує часу та зусиль, але воно здійсненне і може принести значні користі для громадян України. Завдяки комплексному підходу до вирішення проблем і викликів цифровізації, Україна зможе ефективно інтегрувати цифрові технології в місцеве самоврядування, що сприятиме розвитку країни та підвищенню добробуту її громадян.

2.2. Правове регулювання місцевого самоврядування в Україні в умовах цифровізації

Сьогодні теми цифровізації суспільства, економіки і різних сфер суспільного життя знаходяться на периферії досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. Успіх цифрової трансформації в країні багато в чому гарантований наявністю ефективної законодавчої бази. Враховуючи, що в даний час в Україні йде активний процес оцифровки державного управління, дане дослідження особливо актуально. Крім того, затвердження Концепції розвитку цифрових компетенцій у 2021 році потребує аналізу системи механізмів формування цифрового потенціалу державних службовців, включаючи її правові складові. Правові аспекти цифрових процесів в Україні досліджували українські науковці: вітчизняне законодавства щодо цифровізації - А.В. Омельченко [37]; правове регулювання цифрової економіки - О.М. Вінник [16, 17], Я.М. Костюченко [31], Н.О. Левицька [33]. Питання цифровізації та цифрових трансформацій сфери публічного управління були предметом дослідження таких вчених як О.В. Карпенко, І.О. Макарова, Ю.Б. Пігаєва, Г.Ю. Разумей, М.М. Разумей, Л.С. Сметаніна, Ж.В. Семчук. Окремі праці вчених присвячені проблематиці формуванню цифрових компетенцій публічних службовців, серед яких І.Б. Жилияєв, К.В. Копняк, В.В. Лола, Л.О. Матвейчук, Н.В. Новіченко, Н.С. Орлова, П.В. Польовий, А.І Семенченко, Г.В. Шляхіна, В.В. Фостікова. Однак, у цих дослідженнях не приділена увага правовій площині цифрових трансформацій в органах публічної влади, в т.ч. у сфері людських ресурсів.

Формування та розвиток суспільних відносин в цифровому суспільстві першочергово потребує нормативно-правового врегулювання. В Україні цифровий формат діяльності органів публічної влади з бізнесом та громадянами визнано у таких нормативно-правових документах як Господарський, Цивільний, Податковий України; закони України: «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про Національну програму інформатизації» «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємств та громадських формувань», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про електронну комерцію», «Про публічні закупівлі», «Про адміністративні послуги», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про електронні комунікації» «Про електронні довірчі послуги», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про публічні електронні реєстри». Протягом останніх років вітчизняне законодавство набуло змін (були внесені поправки в діючі нормативи, прийняті нові законодавчі акти) саме з врегулювання питань цифрових відносин у сферах: надання електронних довірчих послуг, електронної ідентифікації, публічних електронних реєстрів та розбудови цифрової інфраструктури в Україні. Цифрова трансформація в суспільстві і економіці вимагає відповідних знань і навичок всіх учасників відносин, включаючи громадян, компанії і представників державних органів. Що стосується розвитку цифрових можливостей державних службовців, то основними компонентами системи механізмів формування є: нормативний, інституційний, організаційний, матеріально-технічний та мотиваційний[35, с.61].

У цьому дослідженні нормативно-правового механізму увага приділена законам, стратегічним документам та концепціям. На початку, нормативним підґрунтям розвитку інформатизації в Україні стали закони: «Про

Національну програму інформатизації» (1998 р.), де визначено загальні засади формування, виконання та коригування Національної програми інформатизації; «Про інформацію» (1992 р.) - визначено загальні засади формування, виконання та коригування Національної програми; «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.) - встановлено основні організаційноправові засади електронного документообігу та використання електронних документів; «Про електронний цифровий підпис» (2003 р.) - визначено правовий статус електронного цифрового підпису та регулює відносини, що виникають при використанні електронного цифрового підпису; «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» (2007 р.) - окреслено завдання, стратегічні цілі та основні напрямки розвитку інформаційного суспільства в Україні. Слід зазначити, що серед вищезазначених законів, дія закону України (далі - ЗУ) «Про електронний цифровий підпис» скасовано у 2017 році ЗУ «Про електронні довірчі послуги». Наразі в Україні створено правові засади процесів цифровізації, де основу складають ЗУ, які були схвалені починаючи з 2015 року. В процесі реалізації положень цих законів були внесені зміни до інших законодавчих актів України. Перелік законів сфери цифровізації в Україні представлено в таблиці.

Законодавчі акти сфери цифровізації в Україні 2015-2021 рр.

Назва закону, (дата прийняття)	Закон визначає
Про електронну комерцію [42], (3.09.2015)	організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок вчинення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та визначає права і обов'язки учасників відносин у сфері

	електронної комерції.
Про електронні довірчі послуги [40], (5.10.2017)	правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та обов'язки суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації.
Про електронні комунікації [41], (16.12.2020)	правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.
Про особливості надання публічних (електронних публічних)	засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг,

послуг [43], (15.07.2021)	комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг
Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні [45], (15.07.2021)	організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму Дія Сіті, що запроваджується з метою стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні шляхом створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів.

Окрім вищезазначених законів, заслуговує на увагу підписаний президентом України, у серпні 2021 року, ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [45], який покликаний створити сприятливі умови для ведення інноваційного бізнесу в Україні, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій і талановитих фахівців. Для стимулювання розвитку цифрової економіки документ запроваджує правовий режим «Дія Сіті» та визначає організаційні, правові й фінансові засади його функціонування. Цей правовий режим передбачає спеціальні умови оподаткування, які визначені Податковим кодексом України. Також слід виділити, ухвалений урядом наприкінці 2021 року ЗУ «Про публічні електронні реєстри» [44], який встановлює правові, організаційні і фінансові засади створення та функціонування публічних електронних реєстрів. Метою даного закону є утворення єдиної інтероперабельної системи публічних електронних реєстрів для використання в інформаційних системах органів публічної влади при наданні адміністративних послуг. Підбиваючи підсумки

аналізу місцевої нормативно-правової бази розвитку цифрової держави, Україна має належну правову підтримку для побудови цифрового суспільства та цифрової економіки, але сьогодні нагальною проблемою є інтеграція України у глобальний цифровий простір, тому необхідне нормативне вирішення цих процесів. Основна проблема полягає в участі Європейського Союзу у сфері цифрових відносин. Він полягає у приведенні правових норм у відповідність до внутрішнього законодавства. Цифрова трансформація в суспільстві пов'язана зі стратегічним плануванням, яке особливо актуально для розробки і реалізації державної політики з модернізації державного управління. Питання цифровізації процесів діяльності органів публічної влади, окремі аспекти формування цифрових компетентностей публічних службовців знайшли відображення у вітчизняних стратегіях розвитку (табл.).

Цифровізація сфери публічного управління у стратегічних документах

Назва стратегії, (дата схвалення)	Питання цифровізації сфери публічного управління
Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [53], (15.05.2013)	Стратегія визначає мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні. Серед основних напрямів реалізації стратегії виділено: інформаційна інфраструктура, е-освіта, е-культура, е-медицина, е-економіка, е-урядування, е-демократія, міжнародне співробітництво
Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [54], (12.12.2015)	Стратегія передбачає в рамках чотирьох векторів руху (розвитку, безпеки, відповідальності та гордості) реалізацію 62 реформ і програм розвитку держави, серед яких; 2) за вектором безпеки – «Програма електронного урядування»; 3) за вектором

	відповідальності – децентралізація та реформа державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування); 4) за вектором гордості - «Розвиток інформаційного суспільства та медіа».
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [20], (5.08.2020)	Одним із чотирьох пріоритетів регіонального розвитку на період до 2027 року є: підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації.
Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [55], (28.10.2020)	Стратегією визначено напрями та завдання комплексної цифрової трансформації всіх компонентів системи соціального захисту населення на основі єдиних підходів, стандартів і технологій. Заплановано створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери шляхом взаємодії інформаційних ресурсів соціальної сфери та їх інтеграції з іншими державними інформаційними ресурсами.
Національна економічна стратегія на період до 2030 рік [36], (3.03.2021)	У стратегії серед ключевих орієнтирів в економічній політиці визначено – ефективна цифрова сервісна держава та компактні державні інститути. Окреслено стратегічний курс державної політики за напрямом «Цифрова економіка», визначено шляхи досягнення та завдання за стратегічною ціллю «Створення нових можливостей для реалізації людського

	капіталу, розвитку інноваційних, креативних та «цифрових» індустрій і бізнесу».
Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [51], (17.11.2021)	У рамках реалізації стратегії планується створення хмарної інфраструктури системи управління державними фінансами, що містить обчислювальні потужності діючих центрів обробки даних Мінфіну, Казначейства, Державної податкової служби, Держмитслужби, Держаудитслужби, Держфінмоніторингу (лише в частині обробки інформації, яка не має грифу обмеження доступу), Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів.

Окремо слід виділити стратегії розвитку, які були схвалені урядом протягом останніх двох років і на сьогодні є орієнтиром розбудови України, а саме: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери, Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Перспективи цифровізації регіонів розкрито у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [20], де одна із чотирьох оперативних цілей стратегії - “Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів”.

У стратегічному документі визначено завдання за напрямом “Цифрова трансформація регіонів”:

- у сфері цифрових комунікацій;
- у сфері цифрової інфраструктури напрямок розвитку регіональної цифрової інфраструктури для забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету у всіх населених пунктах. Широкосмугове підключення до Інтернету державних і соціальних установ. Забезпечення

доступу в Інтернет для відвідувачів і персоналу в державних установах, соціальних установах, установах-партнерах, на міжнародних транспортних розв'язках, в аеропортах, на об'єктах автомобільних і залізничних вокзалів, а також організація відкритих зон Wi-Fi.

Напрями та завдання комплексної цифрової трансформації системи соціального захисту населення визначено у Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [55]. Згідно стратегії заплановано створення: Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, Єдиного соціального реєстру, реєстру інституцій соціального захисту – надавачів тих чи інших видів соціальної підтримки, мережі універсальних сервісних центрів соціальної сфери, на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Портал Дія» Єдиного соціального веб-порталу для забезпечення дистанційного доступу громадян до всіх послуг; впровадження технології електронного інформування громадян з питань надання соціальної підтримки; запровадження в межах Єдиної інформаційної системи соціальної сфери єдиного електронного документа в соціальній сфері. Наприкінці 2021 року урядом була схвалена Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. Метою цієї Стратегії є побудова сучасної та ефективної системи управління інформаційними технологіями для забезпечення підтримки і подальшого цифрового розвитку ефективної та прозорої системи управління державними фінансами [51]. Фундаментальним документом, який визначає стратегічні напрями розвитку України є Національна економічна стратегія на період до 2030 року [36], яка затверджена Кабінетом Міністрів України у березні 2021 року. У стратегії виділено напрям «Цифрова економіка», де прописані шляхи досягнення цілей та завдання, окремі з них, які мають безпосереднє відношення до стратегічного розвитку органів публічної влади представлено у таблиці 3. За результатом аналізу вітчизняних стратегічних документів, з'ясовано, що питанню цифровізації сфери публічного управління приділена незначна

увага. Актуальним стратегічним документом розвитку України на сьогодні є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, де частково окреслено напрям державної політики щодо розвитку цифрової економіки з конкретними стратегічними цілями підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок, підвищення якості державних електронних сервісів, покращення інструментів е-демократії. У липні 2021 року урядом схвалена Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є побудова в країні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У стратегії виділені завдання за напрямками: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування. Окрім стратегічних документів, в Україні, урядом схвалено низку концепцій, які мають безпосереднє відношення до процесів цифровізації органів публічної влади (табл.).

Напрями цифрових трансформацій в органах публічної влади (в т.ч. у сфері людських ресурсів) в концепціях розвитку

Концепція, (дата схвалення)	Мета концепції та пріоритетні напрями її реалізації
Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні [27], (16.11.2016)	Мета - визначення напрямів, механізму і строків формування ефективної системи електронних послуг в Україні. Напрями: оптимізація порядків надання адміністративних послуг; визначення та планування стадій розвитку системи електронних послуг; формування єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, яка забезпечує надання електронних послуг; підвищення готовності фізичних та юридичних осіб до використання електронних послуг.
Концепція	Мета - визначення напрямів, механізмів і строків

розвитку електронного урядування в Україні [26], (20.09.2017)	формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни. Напрями: модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; управління розвитком електронного урядування.
Концепція розвитку електронної демократії [25], (8.11.2017)	Мета - формування політичних, організаційних, технологічних та ідеологічних умов розвитку електронної демократії в Україні. Напрями: нормативно-правове забезпечення розвитку електронної демократії; ресурсне забезпечення впровадження та використання інструментів електронної демократії суб'єктами владних повноважень; підвищення готовності органів державної влади та органів місцевого самоврядування до використання можливостей електронної демократії; забезпечення доступності інструментів електронної демократії.
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. [29], (17.01.2018)	Головною метою Концепції є реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей. Напрями цифрового розвитку: подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур, розвиток цифрових компетенцій, впровадження концепції цифрових робочих місць, цифровізація реального сектору економіки, реалізація

	проектів цифрових трансформацій, громадська безпека, освіта, сфера охорони здоров'я, туризм, електронна демократія, екологія та охорона навколишнього середовища, життєдіяльність міст, безготівкові розрахунки, гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами, державне управління.
Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні [30], (2.12.2020)	Мета - визначення пріоритетних напрямів і основних завдань розвитку технологій штучного інтелекту для задоволення прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, побудови конкурентоспроможної національної економіки, вдосконалення системи публічного управління.
Концепція розвитку цифрових компетентностей [28], (3.03.2021)	Мета - визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства.

Заслуговує на увагу схвалена урядом у січні 2018 році Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. [22], де передбачено здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій. Важливим документом, який визначив напрями та принципи розвитку цифровізації є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [25]. Концепція визначає основну мету цифровізації, яка полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер

життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Серед основних напрямів цифрового розвитку концепції, які пов'язані з сферою публічного управління слід виділити наступні: розвиток цифрового державне управління, електронна демократія, впровадження концепції цифрових робочих місць, розвиток цифрових компетенцій. У Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до пріоритетних сфер в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі штучного інтелекту віднесено публічне управління. Як зазначено у Концепції, для досягнення її мети у сфері публічного управління слід забезпечити виконання таких завдань:

- формування переліку адміністративних послуг, рішення за якими приймаються автоматично, за мінімальної участі державних службовців та/або співробітників державних та/або комунальних підприємств, установ, організацій;
- дослідження та застосування технологій штучного інтелекту у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо протидії епідеміям та пандеміям, а також прогнозування та попередження потенційних епідемічних спалахів у майбутньому;
- запровадження діалогового інтерфейсу для електронних адміністративних послуг із застосуванням технологій штучного інтелекту;
- розвиток технологій штучного інтелекту для цифрової ідентифікації та верифікації осіб, у тому числі для надання державних послуг;
- застосування технологій штучного інтелекту для проведення аналізу, прогнозування та моделювання розвитку показників ефективності системи публічного управління, окремих галузей економіки під час планування, технічного регулювання та стандартизації;
- оптимізація процесів аналізу та оцінки міжнародних інформаційних, політичних, економічних та оборонних трендів для використання таких результатів під час прийняття управлінських рішень у зовнішній та внутрішній політиці України;

- застосування технологій штучного інтелекту з метою виявлення випадків неправомірного втручання у діяльність електронної системи державних публічних закупівель та інших державних електронних систем;

- застосування технологій штучного інтелекту для виявлення недобросовісної практики в діяльності посадових осіб та державних службовців за різними напрямками шляхом проведення аналізу текстів управлінських рішень та інших даних, які формуються в комп'ютеризованих системах/реєстрах під час провадження такої діяльності [30]. Відповідно Плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-2024 роки [39] десятим пунктом виділено “Забезпечення використання технологій штучного інтелекту для проведення аналізу ефективності системи публічного управління”, реалізація якого заплановано на I квартал 2022 року. Знаковою подією для українського суспільства стало схвалення урядом у 2021 році Концепції розвитку цифрових компетентностей, реалізація якої заплановано до 2025 року. Основними завданнями Концепції є:

- формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, що сприятимуть розвитку цифрової економіки та суспільства, а також розвитку електронної демократії і людського капіталу;

- забезпечення правового регулювання з питань формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян;

- розроблення комплексних змін до законодавства, що забезпечить визначення цифрової освіти, цифрових навичок та цифрових компетентностей у сферах суспільного життя;

- визначення системи та опису складових цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності), а також вимог до рівня володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників, зокрема в професійних стандартах;

- забезпечення координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;
- створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;
- підвищення рівня обізнаності громадян щодо небезпек в Інтернеті [28].

Прийняття даної концепції окреслило стратегічний курс України щодо процесів опанування громадянами знань, умінь, навичок у сфері цифрових технологій. Реалізація даної Концепції матиме позитивний вплив на процеси цифровізації в Україні та є основою для розробки механізмів розвитку людського потенціалу цифрового суспільства, цифрової економіки та її окремих сфер. Ключева роль у формуванні державної політики цифрових трансформацій та розвитку цифрових компетенцій належить Міністерству цифрової трансформації України. Для координації роботи процесів цифровізації у міністерствах, центральних органах виконавчої влади, обласних та міських державних адміністраціях введено посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) [21]. У 2021 році Мінцифра оприлюднено опис Рамки цифрової компетентності для громадян України, де за основу взято європейську концептуально-еталонну модель цифрових компетентностей DigComp 2.1. У 2022 році, з метою наближення України до Єдиного цифрового ринку ЄС та прискорення цифрових трансформацій Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа». Загальний бюджет програми розрахований на 7 років і становить 7,5 млрд євро [12]. В межах даної програми Україна може отримати фінансування за чотирма напрямом, серед яких виділено “цифрові навички”.

2.3 Цифровізація місцевого самоврядування в Україні в контексті європейського досвіду

В умовах реформ, що тривають у нашій державі, та стрімкого впровадження цифрових технологій у систему державного управління, у зв'язку з сучасними умовами сучасного світу, що динамічно розвиваються,

які вимагають ефективної та мобільної діяльності держави щодо запровадження використання новітніх цифрові технології в реальній діяльності органів державної влади є ключовими для зменшення матеріальних витрат та інших ресурсів для забезпечення взаємодії громадян і бізнесу. Це передбачає інтеграцію цифрових технологій у реальну діяльність державних органів усіх рівнів. Ефективність впровадження цифрових технологій у нашій країні залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Вивчаючи зарубіжний досвід, можна визначити основний зміст.

У цьому дослідженні розглядаються аспекти цифрових технологій у державному управлінні вітчизняних вчених, таких як А. Семенченко, Н. Грицяк, О. Орлов, А. Серенко, О. Карпенко, Ю. Шаров, О. Євсюта, О. Ігнатенко та інші, з зарубіжних, такі як І. Агамірзян, А. Данілін, Дж. Демпсі, В. Лінфен, Дж. Пеко, С. Райтер, Дж. Роджерс, М. Фінгер, Дж. Фонтан. Проте у вітчизняній науці ще не повною мірою розглянуті питання, пов'язані з зарубіжними дослідженнями у сфері цифровізації місцевого самоврядування та подальшого запозичення передового досвіду в Україні, що також є метою нашого дослідження. Цифрові технології значно стимулюють розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України. Впровадження цифрових технологій, що підтримуються, зокрема, цифровим розвитком державного сектору, мають стати основною характеристикою економічного розвитку суспільства загалом. Використання цифрових технологій підтверджується програмами розвитку багатьох країн, зокрема стратегією соціально-економічного розвитку Європейського Союзу "Європа2020" на період до 2020 року [23, с. 16], виконання якої ґрунтується на принципі "цифровий за замовчуванням".

Як зазначено в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67 [49], у контексті завдання, ініціативи,

збільшення кількості проектів та одночасної оптимізації витрат українське керівництво має повністю покладатися на технічні та цифрові формати для забезпечення безперебійної роботи. Підвищення прозорості та ефективності державних органів може бути досягнуто, зокрема, за рахунок уніфікації та стандартизації процесів державного управління та аутсорсингу несуттєвих функцій.

В контексті пріоритетів слід назвати Цифровий порядок денний для Європи (Digital Agenda for Europe), Єдиний цифровий простір (Digital Single Market) [3], Програми ЄС вирішення інтероперабельності європейських публічних адміністрацій (Interoperability Solutions for European Public Administrations) [4], проєкти e-CODEX, e-Invoicing, а також ініціативу Single Digital Gateway. Отже, для забезпечення сталого цифрового розвитку й унеможливлення легкої та швидкої цифрової трансформації органів державної влади та органів місцевого самоврядування необхідно гарантувати, щоби процеси, пов'язані з реалізацією ними владних повноважень, обмежувались аналоговими та іншими застарілими технологіями, правилами та процедурами до рівня, не вище за прийнятний. Пропонуємо такі нагальні інструменти, як організаційні (щодо цифрового розвитку), процедурні (щодо цифрової експертизи), правові (щодо контролю за дотриманням законодавства у сферах цифровізації, електронного урядування електронної демократії та розвитку інформаційного суспільства) та технологічні (щодо запровадження застосування принципу «цифровий за замовчуванням»).

Розвинені країни використовують моделі поведінки, які забезпечують участь цифрових фахівців у бізнес-процесах для реалізації принципу "Цифровий за замовчуванням". Зокрема, здійснювати управління державними установами та органами місцевого самоврядування, прийняття рішень, надання послуг громадянам і підприємствам, взаємодія та спілкування.

Уряд Онтаріо був найсучаснішим цифровим урядом Канади з тих пір, як він залучив громадян та уряди до цифрових технологій у 2014 році, прийнявши підхід до «цифрового за замовчуванням». Як результат, комунальні послуги та інформація інтегровані в єдину, просту у використанні цифрову платформу “ontario.ca” [58] була реалізована програма, яка використовує цифровий підхід для отримання відгуків від людей по всьому штату, і для полегшення цього було створено онлайн-каталог консультацій, щоб люди могли знаходити та брати участь у процесі прийняття державних рішень. А саме, було розпочато діалог щодо складання бюджету, усунення бюрократичних бар'єрів для компаній, вирішення проблем зміни клімату та багатьох інших великих урядових ініціатив.

Ось короткий виклад інформації найважливіших аспектів з інших країн світу, серед заходів органів, відповідальних за Цифровий розвиток, які формують національну політику в галузі цифровізації:

1) Австралія. Державне агентство цифрової трансформації є органом, відповідальним за формування політики в області оцифрування. Він був заснований у 2015 році, щоб допомогти урядовим відомствам та установам перетворити його в цифровий формат. З тих пір його роль зросла, оскільки уряд виконує свої основні обов'язки щодо цифрової трансформації та забезпечує централізований нагляд за програмами державної політики в секторі ІКТ.

2) Великобританія. Державна цифрова служба Секретаріату Кабінету Міністрів є органом, відповідальним за розробку політики оцифрування. Він був заснований в 2011 році з метою полегшення переведення державних послуг в електронний вигляд. Він також розрахує вартість переходу на електронні послуги, розрахує потенційні вигоди та візьме участь у розробці державних електронних стратегій.

3) Нова Зеландія. Органом, відповідальним за формування політики оцифрування, є Цифрове урядове партнерство. Він співпрацює із зацікавленими сторонами з органами влади для підтримки спільної мети

створення національної цифрової системи. Міністр цифрових адміністративних послуг був вперше призначений у 2017 році. Директор уряду з цифрових технологій (CDO) контролює розвиток та управління цифровими технологіями у державному секторі (в даний час він є виконавчим директором Департаменту внутрішніх справ). Головний спеціаліст з державних даних (CDS) підтримує використання даних як урядового ресурсу для кращого обслуговування новозеландців (в даний час є виконавчим директором Служби статистики).

4) Канада, Онтаріо. Органом, відповідальним за формування політики в області оцифрування, є цифровий уряд. Прем'єр-міністр визначає інтереси, але не призначається жодному іншому Міністерству; він уповноважений керувати цифровими перетвореннями уряду та співпрацювати з іншими департаментами для модернізації надання державних послуг.

5) Сінгапур. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державне агентство технологій. Із середини 1990-х років воно відповідає за цифрові перетворення в державному секторі. З 2017 року воно звітує перед новою Групою розумної нації та цифрового уряду під егідою Канцелярії Прем'єр-міністра, що встановило більш централізований та цілеспрямований підхід до впровадження цифрового уряду в «розумній країні».

6) США. Державна цифрова служба - це агентство, відповідальне за формування політики оцифрування. Воно було засноване президентом США у 2014 році як ініціатива Білого дому щодо об'єднання передових технологій та дизайну з кваліфікованими підрядниками. Сьогодні воно трансформує критично важливі послуги, переосмислює державні закупівлі цифрових послуг, розширює використання популярних платформ, послуг та інструментів і розширює можливості використання найталановитіших людей з технічної сфери та державних службовців.

Таким чином, проаналізувавши досвід провідних країн світу, ми можемо зробити узагальнені висновки. Необхідно створити громадську і приватну

мережу, щоб забезпечити справді цифровий підхід і розмістити український уряд таким чином, щоб він був зосереджений на тому, що потрібно громадянам у майбутньому, а саме:

- співпрацювати з громадянами та державними органами у розробці та впровадженні електронних послуг;
- користатися можливостями нових цифрових технологій і підготувати громадян до змін, які ці технології вносять в наше суспільство і економіку;
- встановлювати правильну систему, налаштування та інфраструктуру на місці;
- формування у державних службовців потрібних навичок для розвитку, необхідних для досягнення успіху в новому цифровому середовищі;
- забезпечити кращий доступ до наших даних, а також забезпечити захист нашої конфіденційності та іншої конфіденційної інформації;
- підтримка громадян, які не мають доступу до цифрового світу.

У контексті розвитку цифрової економіки та суспільства України необхідно забезпечити, щоб усі державні установи поділяли переваги цифрових технологій в результаті чого з'явиться багато нових напрямків управління і життя українців значно покращиться. Синергетичний потенціал сучасних інноваційних технологій може призвести до адміністративних перетворень і зможе зробити державний сектор ефективним і цінним. Державні та місцеві органи влади повинні брати безпосередню участь у цьому процесі.

Відповідно до чинного законодавства система, яка діє в Україні, не відповідає сучасному стану розвитку цифрового суспільства, оскільки не передбачає:

- наявності структурних підрозділів, що відповідають за Цифровий розвиток, в кожному виконавчому органі;
- єдиної (скоординованої) національної політики в галузі цифрового розвитку сучасних адміністративних стандартів використання цифрових інструментів та воля органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;

- доступу всіх верств населення до державних електронних інформаційних ресурсів;
- вжиття заходів щодо організації кампаній з підвищення обізнаності про необхідність розвитку навичок використання комп'ютерних та інтернет-технологій для заохочення їх використання у професійному та повсякденному житті громадян (електронні комунальні послуги, дистанційне навчання, медичне обслуговування, дозвілля тощо);
- механізму заохочення органів виконавчої влади до розвитку співпраці з науковими та вищими навчальними закладами для розробки та впровадження інформаційних і цифрових технологій, ресурсів, продуктів і послуг;

Досягнення цілей, визначених у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67 [49], неможливе як без належної організації діяльності в окремо взятому органі державної влади, так і без координації та узгодженості проєктів у масштабах усієї країни.

Відмова або заперечення переваг і можливостей цифрового світу не тільки сповільнить цифрову трансформацію України, а й призведе до прогалин у можливостях державних інститутів і громадянського суспільства. Це негативно позначиться на житті всієї держави і поставить під загрозу формування і розвиток повноцінного інформаційного суспільства в Україні. Механізм запобігання цим наслідкам - реалізація, що вимагає активної участі всіх учасників, особливо центральних органів виконавчої влади та регіональної спільноти, у підготовці нових або змін до існуючих законодавчих актів та здійсненні повноважень адміністративними та місцевими органами влади.

Забезпечення системного підходу до реалізації проєктів і завдань цифрового розвитку та реалізації національної політики в галузі цифровізації, електронного уряду, електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, цифрового розвитку, зокрема запровадження принципу “цифровий за замовчуванням”, пропонує :

- "Цифровий за замовчуванням" з використанням основ реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку;

- впровадження цифрової експертизи законопроекту до органів виконавчої влади, результат якої визначається обов'язковим додатком відповідного проекту законодавства;

- утворення (визначення) в органах виконавчої влади відповідальних за цифровий розвиток структурних підрозділів (фахівців), що з урахуванням вимог Постанови Кабінету Міністрів України «Про ефективне використання державних коштів» від 11 жовтня 2016 року № 710 передбачається здійснити в межах загальної штатної чисельності апаратів міністерств, інших центральних та місцевих органів державної влади;

- проект введення до Секретаріату Кабінету Міністрів України цифрової експертизи нормативних правових актів, зокрема, перевірки відповідності законопроекту державній політиці в галузі цифрового розвитку.

З огляду на вищесказане, можна зробити наступні висновки, що впровадження цифрового розвитку обов'язково відбудеться і забезпечить:

- підвищення ефективності реалізації державної політики в сфері цифрового розвитку, іншими словами, органи виконавчої влади зможуть заощадити час, скоротити витрати, підвищити прозорість і підвищити якість послуг, що надаються громадянам і підприємствам;

- використання громадянами та підприємствами безкоштовних інтегрованих фідуціарних адміністративних послуг;

- поліпшення розуміння, засноване на зворотному зв'язку, про те, як змінити послуги і політику, які подвоюють державне і приватне благо;

- прискорення впровадження інформаційних і технологічних інновацій та отримання нового прибутку;

- можливість для інновацій та експериментів проходити вільно;

- надання пріоритету інвестиціям в інноваційні цифрові технології, які приносять користь цифровому світу;

- збільшення частки вирішення складних завдань і створення інноваційних нестандартних рішень.

Це полегшить громадянам і компаніям ведення бізнесу з урядом, а Державні установи зможуть змінити сервіс простим, зрозумілим і швидким способом.

Висновки до другого розділу

1. Розглянуто проблеми та виклики цифровізації місцевого самоврядування в Україні. Серед основних проблем виділяються недостатнє фінансування, низький рівень цифрової грамотності населення та працівників, нерівномірний доступ до інтернету в різних регіонах, а також загрози кібербезпеці та захисту персональних даних. Виклики включають необхідність оновлення законодавчої бази, інтеграції цифрових технологій у повсякденну роботу органів місцевого самоврядування та подолання опору змінам серед чиновників. Успішна цифровізація потребує комплексного підходу, який включає інвестиції в інфраструктуру, освіту та забезпечення нормативно-правового регулювання.

2. Проаналізовано правове регулювання місцевого самоврядування в Україні в умовах цифровізації [38 с. 112-119]. Встановлено, що необхідні оновлення законодавчої бази, які враховують сучасні вимоги цифрової ери, зокрема, щодо електронного документообігу, цифрових підписів та електронних сервісів. Підкреслено важливість захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки в умовах зростання використання цифрових технологій. Виявлено потребу у створенні нормативно-правових актів, які підтримують впровадження та використання новітніх технологій в управлінні. Висновки наголошують на тому, що ефективне правове регулювання є ключовим елементом успішної цифровізації місцевого самоврядування в Україні.

3. Досліджено процес цифровізації місцевого самоврядування в Україні в контексті європейського досвіду. Виявлено, що багато країн Європи успішно

впроваджують цифрові технології для покращення ефективності та доступності послуг на місцевому рівні. Зазначено, що українському самоврядуванню важливо враховувати найкращі практики та використовувати європейський досвід для розвитку власних цифрових стратегій. Підкреслено, що взаємодія з європейськими партнерами та впровадження їхніх інноваційних підходів може сприяти швидшому та більш успішному процесу цифровізації на місцевому рівні в Україні.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ІЗ УРАХУВАННЯМ ПЕРСПЕКТИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

3.1. Розвиток цифрових навичок населення як фактор залучення вразливих верств самоврядування

Уряд України затвердив “Концепцію розвитку електронного урядування в Україні до 2020 року”, але, тим не менш, як і раніше існують проблеми із заохоченням і ефективним залученням громадян у розвиток електронних послуг. Дуже важливо розробляти нові електронні послуги, особливо за допомогою користувачів з низькими цифровими можливостями. Наприклад, державні або місцеві органи влади, які беруть участь в закупівлях проектів електронних послуг, повинні забезпечити їх розробку, використовуючи метод “шаблонного мислення”, який включає обов'язкове тестування для таких програм. Завдяки цьому ІТ-рішення зможуть зосередитись на реальних потребах спільноти та адаптуватися до її цифрових навичок відразу після початку таких проектів. В рамках дослідження ми проаналізували, що, незважаючи на зростаюче охоплення електронних послуг, існує досить багато людей, які не знають про їх існування або не володіють достатніми навичками і можливостями для їх використання. Варто використовувати досвід таких країн, як Данія, Австралія, Іспанія та Польща, які використовують найрізноманітніші методи залучення потенційних користувачів електронних послуг [13].

Також варто звернути увагу на модель співпраці між адміністрацією та неурядовими організаціями, представлену на прикладі Польщі. Уряд цієї країни працює безпосередньо з окремими вразливими групами (іммігрантами, людьми похилого віку та іншими), які з тих чи інших причин були виключені з цифрових технологій і не володіють глибокими знаннями про них, їх потреби і проблеми, тому ці знання можуть бути використані для передачі їм необхідних знань, розвитку цифрових навичок. і внести свій

внесок у розвиток країни в цілому. Дуже важливим є створення електронних сервісів за участю громадян. Зрештою, реалізовані послуги часто тестуються після випуску певних цифрових продуктів. Як результат, програми часто дуже складні і вимагають високих цифрових навичок. Таким чином, розробка електронного сервісу на основі простого інтерфейсу, орієнтованого на будь-якого користувача, незалежно від віку, статусу або навичок, є непосильним завданням, а також не вистачає освітніх програм для дорослих, які можуть оволодіти такими навичками при використанні електронних послуг. Існує дуже мало курсів, які включають основи використання Інтернету для навчання використанню комп'ютерних та електронних послуг на державному, регіональному чи місцевому рівнях. Дотримуючись цієї тенденції цифровізації, необхідно в першу чергу почати таке навчання серед співробітників державних і приватних установ. На місцевому рівні (переважно в невеликих містах і селах) у структурі часто не вистачає компетентного персоналу (таким працівникам більше 50 років і вони не мають цифрових навичок), тому вони роблять лише те, що можуть, залежно від місця розташування організації, і не мають повної мотивації використовувати нові електронні послуги та інструменти.

Виходячи з вищесказаного, можна простежити деякі спостереження - наприклад, ми маємо справу з централізованою системою в Данії, яка має високорозвинену систему електронного обслуговування. На місцевому рівні практично немає електронних послуг, вони згруповані в 1 платформу Borger.dk [13].

Це означає, що громадянам не потрібно вчитися з нуля, щоб освоїти цей тип послуг. Що стосується інших країн, таких як Польща та Іспанія, вони мають справу з більш-менш децентралізованими системами. Майже всі великі міста та регіони створюють власні послуги, які іноді несумісні з державною системою. Перевага такої системи полягає в тому, що мешканці міста можуть користуватися послугами, які краще відповідають потребам їхнього міста. Однак така система може перешкоджати використанню

електронних послуг. Що стосується мобільності громадян, нам потрібно вивчити нові програми та нові функції на абсолютно новій платформі. Крім того, місцеві системи електронного обслуговування несумісні один з одним і вимагають перереєстрації користувачів [5]. Таким чином, найбільш вразливим місцем у децентралізованій системі електронного уряду є зіткнення всіх електронних послуг. У цих країнах було розроблено багато електронних послуг / систем / інструментів, але не всі вони взаємопов'язані, тому електронний уряд не настільки ефективний, як очікувалося. Так, іноді потрібно резервне копіювання деяких процесів в паперовому вигляді (органи влади часто змінюють паперові документи), і це негативний результат. Ви просто ризикуєте бути виключеним з урядових комунікацій. Тому все ще рекомендується систематично працювати з групою громадян. Необхідно, щоб інтерфейс і система платформ і додатків електронного уряду були інтуїтивно зрозумілими, щоб була доступна “допомога” (наприклад, коротке навчальне відео) і щоб була доступна онлайн-підтримка / допомога сліпим або глухим (ця група громадян не виключена і не включена в платформи електронного уряду, як і багато інших). Важливо, щоб ви мали доступ до тих самих послуг, які доступні для нас. Людям з низькими цифровими навичками слід допомагати - компетентний персонал повинен бути присутнім у будь-який час.

Це може бути реальна людина, навчена допомагати вразливим верствам населення. Така підтримка може бути організована як співпраця між працівниками структури або добровільна підтримка з шкіл та університетів. Цікаве рішення було також запропоновано в Нідерландах, де була створена віртуальна допомога Steffi. Система може бути налаштована як пункт / термінал (наприклад, державна установа / публічна бібліотека), де громадяни можуть отримати відповідну допомогу (зрештою, не всі мають комп'ютер або не впевнені, що зможуть використовувати комп'ютер для отримання електронних послуг). У деяких невеликих селах інтернет просто недоступний [13].

Таким чином, проаналізувавши досвід зарубіжної практики надання електронних послуг вразливим верствам населення, ми дізналися, що громадяни з більшою ймовірністю будуть користуватися електронними послугами, особливо у формі електронних послуг, якщо:

- заохочувати навчання протягом усього життя серед вразливих верств населення та пропагувати переваги електронних послуг, мотивуючи їх користуватися електронними послугами та пояснюючи, як використання електронних послуг в цілому може полегшити їхнє життя;
- підвищення обізнаності про електронні послуги /електронне управління (шляхом поширення листівок ,реклами, відео);
- реалізація надання безкоштовних курсів ІКТ[15. с.38]. Зрештою, концепція цифрового розриву в Україні настільки серйозна, що часто некомпетентні і не володіючі "цифровими навичками" громадяни не розуміють їхньої потреби, а могли б розвивати свої цифрові компетенції за допомогою навчання і легко отримувати електронні послуги, що надаються різними неурядовими організаціями, муніципалітетами, центрами зайнятості та місцевими інформаційними центрами. Вони повинні отримати мотивацію, щоб почати використовувати їх. Курси можуть бути очними або онлайн (електронне навчання). Курс повинен бути максимально практичним, обмежуючи кількість годин теорії і в той же час зосереджуючись на практичному використанні в повсякденному житті, поетапно пояснюючи наявну різноманітність найбільш важливих етапів, без занадто складних термінів, в основному у візуальному сприйнятті інформації (наприклад, соціальне забезпечення, пенсійні виплати, рахунки, інтернет-банкінг, навчальні курси, онлайн-реєстрація в лікарні та багато іншого);
- FAQ (англ. Frequently asked questions) - можливість давати чіткі відповіді на питання, які можуть виникнути у громадян щодня при використанні електронних послуг;
- надання глосарію з основними і найбільш часто використовуваними термінами;

- налагодити стабільну співпрацю між офісами, що відповідають за Електронні послуги, та неурядовими організаціями, що відповідають за інформаційну комунікацію та транспортування для груп громадян, особливо літніх та вразливих верств соціально ізольованого населення. Запрошувати українські університети до співпраці, щоб студенти могли проходити ці курси в обмін на бали або добровільно;

- служби підтримки в багатьох державних установах і приватних компаніях можуть створювати так звані “вікна допомоги” для навчання людей з низькими цифровими навичками. Ці “довідкові вікна” можна знайти біля входу в організацію, щоб громадяни могли зручно та легко ознайомитися з конкретними послугами через ваучери або термінали, встановлені відповідно до функцій цієї організації. Також зручно, щоб менеджер або працівник цієї структури працював поруч із терміналом, щоб пришвидшити обробку послуги або негайно надати послугу, продемонструвавши, як це робиться за допомогою електронних послуг. У майбутньому такі громадяни зможуть без проблем самостійно користуватися цими послугами вдома. Така взаємодія з користувачами дуже зручно для самої організації. Ефективність просування цих сервісів становить 100%, оскільки вони відразу орієнтовані на цільову аудиторію і окремих користувачів цих сервісів;

- інформативне відео - мобільні телефони та комп'ютери тепер можна знайти практично в кожній квартирі. Навіть якщо окремі сім'ї не використовують ці електронні пристрої або взагалі не користуються Інтернетом, як правило, молоді сім'ї проводять значну кількість часу. Інформативні короткі навчальні відео можуть готуватися урядом у простій та зрозумілій формі та доступні на найбільш часто використовуваних платформах (Youtube, сайти соціальних мереж тощо). Ці відео можуть дивитися сім'ї, і вони будуть корисні не тільки громадянам, які не мають цифрової освіти, а й всім іншим сім'ям. Щоб просувати ці відео, ми можемо

ділитися ними, наприклад, з національними та місцевими телеканалами, використовуючи місцеві інформаційні екрани.;

- довідники з електронних послуг: для неосвіченого громадянина може бути підготовлений і наданий практичний довідник, повний практичних матеріалів і коротких описів. Однак ми включимо корисні поради, дуже чіткі описи, зрозумілі та корисні фотографії з надання переважно використовуваних електронних послуг. Дійсно - це не так ефективно, як практичне навчання, але ці посібники допомагають і заохочують громадян, коли вони ще не звикли до їх практичного використання електронних послуг;

- цифрове навчання в освітніх центрах для дорослих - назва організації може відрізнятись, але в кожній країні є центри, які пропонують теоретичне або практичне навчання з різних предметів. З поширенням електроніки та Інтернету багато майбутніх поколінь можуть мати кращі цифрові можливості, але в суспільстві так багато низькокваліфікованих громадян, що центри навчання дорослих можуть навчати і збільшувати кількість базових комп'ютерних та інтернет-тренінгів в своєму арсеналі. Завдяки цим тренінгам громадяни з низькою цифровою грамотністю можуть отримати доступ до державних цифрових тренінгів, а також до всіх освітніх центрів, шкіл, університетів тощо. Вони можуть навчити користуватися комп'ютерами та отримувати доступ до Інтернету та електронних послуг, включених до цього навчання, включаючи вивчення електронних послуг, які вони надають на своїх курсах [5].

Державні, місцеві та регіональні органи влади все частіше заохочують співпрацю громадян за допомогою різних віртуальних додатків та віртуальних платформ. Вони роблять державні установи більш доступними для всіх, хто хоче отримати певні послуги. Але, на жаль, ці послуги часто недоступні для вразливих верств населення, тому існує проблема цифрової ізоляції та ізоляції майже половини громадян, тому описаний вище метод є ключем до швидшого включення таких людей у цифрову форму. В результаті зарубіжний досвід підтверджує, що потенціал електронних послуг, особливо

на місцевому рівні, використовується не в повній мірі. Звичайно, деякі навички можна отримати на комп'ютерних курсах, що проводяться містами та деякими неурядовими організаціями. Вони можуть допомогти певним категоріям населення розвинути свої цифрові навички. Але важливою умовою є те, що система електронних послуг повинна створюватися з нуля для самих громадян. Ви можете задовольнити подібну послугу, створивши та протестувавши дії для різних груп користувачів, виходячи з ваших реальних потреб. Важливо переконатися, що люди з різними цифровими навичками мають рівний доступ до всіх переваг електронних послуг. Електронні послуги повинні бути комплексними, і не повинно бути явних ускладнень для людей похилого віку та інвалідів.

3.2. Розвиток технології Форсайту (перспективні моделі) у розвитку місцевого самоврядування на основі цифрових технологій та штучного інтелекту

Думки про майбутнє не менш важливі для людини і людства в цілому, ніж думки про минуле. Як вдало висловився в цей час відомий американський дослідник К. Кеттерінг: «Мене цікавить майбутнє, тому що я проведу в ньому все своє життя» [24]. Знання про майбутнє приймали різні форми в різні історичні періоди, розвиваючись від стародавніх пророцтв до футурології 20-го століття та наукових передбачень 21-го століття. Форсайт поєднує в собі найкращі результати прогнозування та стратегічного планування і став на сьогоднішній день однією з найефективніших технік прогнозування розвитку суспільства, орієнтуючись не на минуле, а на майбутнє.

Перші спроби впровадження форсайт-ініціатив в Україні були не зовсім вдалимися або не були визнані та не затребувані. Однак вони траплялися, що в першу чергу приписують ранникам. У результаті створено фонд, який продовжуватиме цю роботу в Україні, вивчаючи помилки та пропонуючи

нові методи, впроваджуючи Форсайт в управління державною владою та місцевим самоврядуванням.

Вперше слово “форсайт” ввів автор наукової фантастики Герберт Уеллс у 1930 році. На BBC він виступав за введення спеціальності: професор форсайту, який би подібно до історика досліджував і знаходив застосування для майбутніх технологічних досягнень. Як практичне застосування обґрунтованих прогнозів, Форсайт вже використовувався у війську в 1950-х роках в американській корпорації RAND; метою цієї технології було визначення потенціалу військової технології. Зіткнувшись із недостатньою ефективністю традиційних методів прогнозування (кількісних моделей, екстраполяції існуючих тенденцій тощо), спеціалісти RAND створили метод Delphi, який є основою форсайт-досліджень. З 1970-х років розглядається міжнародний науково-технічний прогрес. Численні приклади форсайтів задокументовані всіма провідними країнами Європи, США та Південно-Східної Азії [14; 7; 9].

Ефективність форсайту як інструменту інноваційної організації суспільства почали визнавати ще в 1941 році. З 90-х років форсайт широко використовується в розвинутих країнах в державному управлінні, а також у розробці стратегій, проектів і програм для органів місцевого самоврядування [2]. Подібно до нової ідеї, яка тільки «інтегрується» в концептуальну систему розвитку суспільства, Форсайт має кілька визначень. Щоб краще уявити різні та загальні підходи до передбачення, нижче наведено декілька найпоширеніших думок різних вчених та установ щодо цієї технології.

- Бен Мартін (SPRU, Університет Сассекса): Форсайт - це системний підхід, який намагається оцінити довгострокову життєздатність науки, технологій, економіки та суспільства з метою визначення сфер досліджень і нових технологій, які мають найбільший потенціал для економіки. користь.
- Посібник EU FOREN - Форсайт - це системний підхід, який передбачає спочатку створення бачення майбутнього, а потім процес, який покращує якість рішень, прийнятих у цей час, і сприяє швидким спільним діям.

Доктрина форсайту є похідною від сукупності сучасних тенденцій у сфері політичного аналізу, стратегічного аналізу та прогнозів.

- ForTech - Форсайт - це природна людська діяльність, якою постійно займаються як окремі особи, так і компанії. Однак зараз це стало ефективною методологією, і використання перспективних технологій, що використовуються урядами, регіонами та іншими стратегічними суб'єктами для створення науково-практичної основи, може враховувати довгострокові результати та можливості при прийнятті рішень. Прогнозування може бути використано для розробки стратегій і довгострокових планів розвитку регіональних, муніципальних та інших типів регіональних активів.

- UNIDO - Форсайт - сценарний прогноз соціально-економічного розвитку: можливі варіанти розвитку-економічний, промисловий, соціальний - на перспективу 10-20 років.

- CORDIS - прогнозування, оцінка технологій, майбутні дослідження та інші форми прогнозування - це спроби визначити довгострокові тенденції та скорегувати рішення на їх основі. В останні роки Форсайт найбільш активно використовується в Європі для виділення пріоритетів сучасних досліджень, заснованих на базових сценаріях розвитку науки, технологій, суспільства та економіки [57].

- Л. М. Гохберг вважає, що Форсайт - це система методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку, що надає найбільш позитивний вплив на економіку і суспільство. [6].

Виходячи з вищесказаного, можна визначити, що спільним для цих перспектив є те, що форсайт - це процес, метою якого є визначення можливого майбутнього, створення його бажаного образу та визначення стратегій для досягнення його реалізації. Більшість теоретиків і практиків форсайту розглядають його як комбінацію “продуктів” (прогнозів, сценаріїв, пріоритетів) і “процесів” (зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), які не тільки сприяють кращому розумінню майбутніх досліджень, а й

допомагають досягти соціального консенсусу. на основі систематичного діалогу політичних кіл, громадськості, експертів та бізнесу.

На наш погляд, Форсайт можна визначити як особливу методику встановлення пріоритетів розвитку різних верств суспільства, мобілізації якомога більшої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у розвитку країни, регіонів та громад. Слід також зазначити, що з точки зору організації досліджень Форсайт являє собою складне покрокове і багатовимірне взаємодія груп експертів, що представляють різні сфери діяльності. В результаті цієї роботи виникла необхідність вибору стратегічних пріоритетів розвитку державних або бізнес-структур з такою складною структурою, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності на основі інновацій у порівнянні з традиційними методами соціально-економічного прогнозування та прогнозування. Передбачення - важлива перевага, це стосується, по-перше, того, що він передбачає участь багатьох зацікавлених осіб - представників різних верств суспільства (stakeholders) не тільки у формуванні картини майбутнього, але і їх залучення до активних дій щодо реалізації ними ж передбачуваних змін. Оскільки це так важливо, ми ще раз підкреслюємо, що метою Форсайту є не тільки підготовка "аналітичних прогнозів" найбільш проблемних областей, докладних сценаріїв або ретельно вивірених економічних моделей, а й об'єднання зусиль ключових учасників процесу змін і створення умов для їх інтеграції та перевірки заходів.

По-друге, не менш важливим елементом Форсайту є створення мережі висококваліфікованих і зацікавлених фахівців, що беруть участь в його реалізації. Саме ці мережі експертів, що складаються з представників урядів, корпорацій, державних установ та науковців, можуть сформулювати відповідні відповіді на політичні, економічні, соціальні та інші нагальні завдання. Як учасники процесу, вони володіють необхідним чуттям щодо превентивних заходів і готові свідомо використовувати наявні в їх розпорядженні ресурси.

По-третє, як згадувалося раніше, Форсайт - це не метод, а технологія, яка увібрала у себе методи, розроблені в різних наукових областях. Це набір інструментів, що дозволяють активно прогнозувати майбутні проблеми і впливати на них, підлаштовуючись під конкретні інтереси різних верств суспільства. У той же час прогнозування - це не тільки набір методів прогнозування, а й особлива організаційна методика, виражена в набагато більш комплексному підході, ніж традиційне прогнозування. Прогнози, як правило, складаються вузьким колом експертів і найчастіше пов'язані з прогнозуванням неконтрольованих подій.

В рамках Форсайту ми говоримо про оцінку потенційних перспектив інноваційного розвитку, пов'язаних з науково-технічним прогресом. У ньому також викладається технічне бачення, яке може бути досягнуто за рахунок вкладення певних коштів і організації систематичної роботи, а також можливий вплив на розвиток країни, регіону або громади. На відміну від прогнозів, Форсайт завжди передбачає участь безлічі експертів з усіх сфер діяльності, більш-менш пов'язаних з предметом конкретного прогностичного проекту, а іноді і за участю певних груп населення (жителів, містян, студентів і т.д.). Кожна людина, безпосередньо зацікавлена у вирішенні проблем.

По-четверте, ще одна відмінність Форсайту та традиційного прогнозування полягає у розробці практичних заходів для наближення до обраних стратегічних критеріїв. Таким чином, він заснований на прогнозі, що в розвинених країнах світу розробляються довгострокові стратегії розвитку економіки, науки і технологій, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і максимальний ефективний розвиток соціально-економічної сфери. У той же час ми ще раз підкреслюємо, що особлива увага буде приділятися досягненню консенсусу між ключовими "гравцями" в найбільш важливих стратегічних областях розвитку.

Це робиться тільки при дотриманні певних умов: правильного визначення сценарію розробки, Угоди про вибір прийнятного сценарію і заходи щодо

його реалізації [8]. Форсайт також може бути своєрідним інструментом вибракування, який дозволяє нам подолати досить поширену безвідповідальність щодо майбутнього нашого часу. Багато людей хочуть знати майбутнє, але не всі готові взяти на себе відповідальність. Тому в Форсайті важливий процес його досягнення, а не тільки результат в кінці.

Це концентрація зусиль учасників процесу трансформації, узгодженість їх дій, перетворення прогнозів в позитивні елементи, що формують майбутнє. Методологія кожного прогнозу завжди визначається метою проекту і областю його реалізації. Набір методів та інструментів, що використовуються Форсайтом, є численним і різноманітним. З одного боку, існують методи вимірювання сучасних тенденцій та їх наслідків, часто за допомогою спеціально розроблених моделей та комп'ютерних інструментів. З іншого боку, це найбільша група - методи, засновані на знаннях фахівців, розробці спеціальних процедур і технологій роботи з фахівцями.

По суті, Форсайт - це система методів експертної оцінки стратегічного напрямку соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, які можуть вплинути на розвиток суспільства в середньостроковій і довгостроковій перспективі [10].

До числа найбільш розповсюджених з них можна віднести: метод Дельфі, визначення критичних технологій, розробка сценаріїв, експертні панелі. Метод Дельфі найпоширеніший з методів Форсайта. Він був розроблений О. Helmer, N. Dalkey та N. Resche в 1950-60 роках у РЕНД-корпорації при дослідженні перспектив розвитку військового комплексу, а в 70-х він уже був вже використаний у технологічному прогнозуванні і корпоративному стратегічному плануванні.

Найбільш розповсюдженим Форсайтом є методи Delphi, описи основних технологій, розробка сценаріїв і групи експертів. Метод Delphi є найбільш поширеним з методів прогнозування. У 1950-60-і роки при вивченні перспектив розвитку військового комплексу в корпорації Ренд, він вже розроблявся О. Helmer, N. Dalkey та N. Resche , а використовувався в

технологічному прогнозуванні та корпоративному стратегічному плануванні в 70-х.

Основна відмінність між цим методом і традиційними експертними опитуваннями полягає в тому, що вони надають аналітикам зворотний зв'язок. Метод Delphi не включає опитування, проведені 1 раз, але включає як мінімум 2 повторних опитування однієї і тієї ж групи експертів (традиційні варіанти Delphi характеризуються 3-8 ітераціями). У наступних раундах, на додаток до тієї ж серії питань, учасникам надаються узагальнені висновки, отримані на попередньому етапі. В ідеалі експерт повинен отримати інформацію про те, що виправдовує конкретне судження, особливо якщо це крайня або особлива думка. Таким чином, можливість надавати відгуки респондентам та відповідно коригувати свої рейтинги надається для заохочення обміну інформацією та дозволяє окремим експертам продемонструвати, як їхні рейтинги та очікування відрізняються від оцінок та очікувань інших експертів. Крім того, анонімність опитування покликана знизити вплив найбільш активних або шанованих експертів на індивідуальні оцінки інших членів комісії.

Критична технологія. Термін “критична технологія” (“critical technologies”) походить від так званого критичного матеріалу. У середині 20-го століття ця назва була дана обладнанню та сировині, необхідним для ефективної роботи Збройних сил, хоча вони не вироблялися в США. Вважалося, що в разі можливого військового конфлікту країна повинна буде мати у запасі такі матеріали протягом 5 років. У цьому контексті дослівний переклад з англійської “critical” - означає “дуже необхідний” і “нечисленний”. У багатьох країнах термін “ключова технологія” використовується через особливості перекладу. Метою основних технічних методів є визначення пріоритетів науково-технічного розвитку в середньостроковій перспективі. Такий підхід застосовується не тільки до всієї країни, але і до окремих галузей економіки, регіонів і регіонів. В результаті, як правило, Ви отримуєте

список технічних або науково-дослідних областей, що вимагають першочергової уваги.

Для кожної з ключових технологій складається “паспорт”, коротко викладається її склад і можливість практичного застосування, пропонуються заходи підтримки з боку влади. Визначення ключових технологій ґрунтується на системі опитувань, інтерв'ю та модерованих дискусій в рамках тематичних груп експертів (до 200 осіб) з найвищою кваліфікацією у відповідній галузі. Іноді при визначенні ключових технологій використовуються “метрики,” які є порівняннями з іншими країнами та регіонами, а не просто для визначення рівня технологічного розвитку в країні, регіоні чи галузі. Він не тільки корелює з рівнем світових лідерів, але також може визначати ступінь відставання і розробляти стратегії для прискорення технологічного розвитку в областях з високим інноваційним потенціалом. Основою, як правило, є підвищення конкурентоспроможності економіки і вирішення найважливіших соціальних проблем.

Метод розробки сценаріїв ефективний на додаток до досліджень, що проводяться з використанням інших методів. Найбільш поширений спосіб побудови сценарію, заснований на принципі “зверху вниз”, заснований на аналізі майбутніх можливостей і альтернативних траєкторіях їх успіху. У контексті прогнозування це спосіб представити можливі майбутні події у формі драматичних сценаріїв. Сценарій може включати опис діахронічних факторів, тобто факторів, які впливали на розвиток цього стану в минулому. У цьому випадку хід майбутніх подій пов'язаний тільки з описом ситуації, яка існує в даний час. У цьому випадку, маючи схематичне представлення майбутнього стану як вихідного матеріалу, відновлюється початковий стан, а методи розробки встановлюються заднім числом.

Група експертів. Цей метод вважається базовим і використовується практично у всіх прогнозних проектах. Групам з 12-20 експертів пропонується розглянути можливі варіанти на майбутнє з тієї чи іншої теми протягом декількох місяців з використанням новітніх аналітичних та

інформаційних матеріалів і розробок. Основною перевагою цього методу є присутність фахівців у процесі взаємодії між представниками різних наукових дисциплін і сфер діяльності. Цей метод може доповнювати інші підходи, що використовуються в далекоглядних технологіях. Крім того, в деяких випадках необхідно створити комісію для розробки вихідної інформації та інтерпретації отриманих результатів.

При реалізації Форсайту часто використовуються кілька сценаріїв, які відрізняються від просто інсценувань тим, що вони одночасно надають різні можливості розвитку цієї ситуації, від найнегативніших до найбільш позитивних. Однією з причин, чому багато сценаріїв настільки популярні, є те, що в цьому випадку експерт має можливість чітко продемонструвати, наскільки відрізняється розвиток тієї самої початкової ситуації. Розробка сценаріїв також використовується для структурування існуючої ситуації та представлення її як моделі.

Варто підкреслити, що прогностичні технології також розвиваються в процесі систематизації науково обґрунтованих методів вивчення соціальних процесів. Він постійно поповнюється новими матеріалами, в основному пов'язаними з розвитком інформаційних і комунікаційних технологій. Як приклад, ми проведемо професійне опитування за допомогою методу Delphi за допомогою інтернету. Наведений вище список методів Форсайту не є вичерпним. Також використовуються математичне моделювання, генерація колективних ідей (“мозковий штурм”), регресійний аналіз, прогнозна екстраполяція та інші. Вибір способів прогнозування залежить від обсягу, області та горизонту прогнозування. Сфера застосування є одним з найбільш важливих компонентів прогностичної організації. Така область повинна бути моністичною, аналогічною еталонній схемі симплексного методу, щоб знайти оптимальне рішення. Іншими словами, неможливо передбачити будь-яку можливість. У розвитку досліджуваного об'єкта необхідно знайти основні моменти, які можуть перетворитися з рецесивного елемента в домінуючий. Наприклад, ми можемо говорити про необмежену кількість показників, за

якими ми хочемо, щоб економіка регіону могла вирости в майбутньому, але нам потрібно виділити ключові моменти (3-4), які докорінно покращують ситуацію. Для останнього вам необхідно застосувати інструментарій Форсайту.

Прогнози в цих областях дадуть можливість поглянути на якісні шляхи зростання інших показників. Область Форсайту дає огляд учасникам проекту і складається з декількох кіл. У перше коло входять ініціатори і пропагандисти - особи та організації, які безпосередньо беруть участь в реалізації прогнозу. Друге коло учасників складається з громадян і організацій, які розуміють, що прийдешні зміни торкнуться як виробників, споживачів, політиків, так і дослідників. Іншими словами, це коло далекоглядних учасників. Третє коло пов'язує людей, на яких опосередковано вплинула трансформація, вони не завжди усвідомлюють можливість майбутніх змін у своєму звичному існуванні, але якимось чином беруть участь у перспективних подіях. Горизонт Форсайту - це період, який використовується для коригування результату прогнозу або активного прогнозу. Він визначається індивідуально в залежності від обраного типу прогнозу або кута нахилу об'єкта, який буде видно в майбутньому.

Розрізняють два більш-менш стандартних часових обмеження горизонту Форсайту :

- 20-30 років для повторюваного процесу з тривалим циклом перетворення;
- 2-5 років для повторюваної роботи з невеликим циклом перетворення.

Отже, горизонт Форсайту можна визначити як максимальну кількість років, протягом яких очікується формування активного прогнозу. Враховуючи часовий інтервал прогнозування, необхідно розрізнити 2 процеси. Перший процес включає в себе встановлення оптимальної часової осі і аналіз перспектив науково-технічного прогресу. Суть іншого процесу полягає в тому, щоб впровадити процедури, які будуть визначати пріоритетний напрямок розвитку далекоглядних об'єктів, і задокументувати

їх у формі “дорожньої карти”. “дорожня карта” є результатом прогнозу. Це офіційні документи, що відображають можливі методи розвитку громадських об'єктів в майбутньому. На їх основі формуються стратегії розвитку і встановлюються довгострокові пріоритети. Насправді “дорожня карта” передбачає заздалегідь визначене майбутнє з детальним описом основних етапів та справді можливих механізмів (методів) для його досягнення. Таким чином, це один із ключових інструментів для цілеспрямованої діяльності зацікавлених сторін (англ. - stakeholders), що представляють уряд, бізнес та громадянське суспільство.

Завдяки цій можливості “дорожні карти” виконують кілька функцій:

- вони дозволяють створити єдиний і скоординований простір для його направлення;
- вони служать основою для розробки стратегій і цілей розвитку;
- вони служать основою для прийняття важливих рішень в проблемних конфліктних ситуаціях;
- вони дозволяють координувати політичну та громадську діяльність і, відповідно, заохочують різних гравців у політичній, економічній та громадській сферах вживати певних дій.

Технічно “дорожня карта” також спрямована на розробку візуального представлення середньострокових стратегій розвитку.

Передбачається, що ми знаємо, куди ми хочемо йти і чого хочемо досягти, і наше завдання - відповісти на питання. Для цього тимчасова вісь “дорожньої карти” варіюється від 2 до 5 років, а сама “дорожня карта” представлена у вигляді візуалізованого маршруту-схеми, в яку ви також можете безпосередньо підключитися, вирішуючи проміжні завдання в заданому наборі цілей. Така карта, як правило, являє собою багаторівневу схему, кожен шар містить однорідні елементи (цілі, завдання). Основний упор робиться на налаштування тимчасових координат подій і дій, надання інструментові динамічного характеру і надання йому можливості відстежувати весь прогрес. У той же час при складанні дорожньої карти

результати повинні бути представлені в найбільш зрозумілій формі, доступній широкому колу зацікавлених сторін, і служити основою для прийняття поточних рішень у відповідних областях. Таким чином, основне значення дорожньої карти полягає у виборі і представленні можливих напрямків розвитку Форсайту, визначенні системи необхідних заходів, встановленні траєкторії для досягнення поставленого завдання і демонстрації альтернативних варіантів.

Можна сказати, що Форсайт має методи та інструменти, необхідні як сучасні технології для проектування та планування майбутніх територій та громад, засновані на поєднанні зусиль та ресурсів зацікавлених сторін, які є 3 секторами: уряд, бізнес та громадянське суспільство. Хоча використання прогностичних технологій може відкрити нові можливості для управління в українському суспільстві до тих пір, поки не буде досягнуто політичної угоди про подальший розвиток країни. В науковому співтоваристві Форсайт просувається повільно, і насправді кількість прогностичних проєктів в Україні невелика і не робить помітного впливу. Така ситуація стає додатковим фактором для підтримки у всіх сферах життя суспільства і перешкоджає реальному стратегічному плануванню розвитку регіонів і спільнот. Проте, є підстави очікувати, що Форсайт буде затребуваний урядом, бізнесом і структурами громадянського суспільства. Ми так сподіваємося, тому що майбутнє обов'язково настане, і цього неможливо уникнути.

3.3. Практичні рекомендації щодо запровадження цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування

Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування є ключовим напрямом модернізації управління на місцевому рівні. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг, що, у свою чергу, покращує якість життя громадян та зміцнює довіру до органів влади. Для досягнення цих

цілей необхідно враховувати низку практичних рекомендацій, які забезпечать успішну реалізацію цифрових ініціатив.

1. Розробка стратегії цифровізації:

Першим кроком у запровадженні цифрових технологій має бути розробка чіткої стратегії цифровізації. Ця стратегія повинна враховувати специфіку кожного окремого населеного пункту та включати такі ключові елементи:

- аналіз поточного стану: оцінка існуючої інфраструктури, рівня цифрової грамотності працівників та населення, а також ідентифікація основних проблем та викликів.
- визначення цілей та завдань: формулювання конкретних цілей цифровізації, таких як підвищення ефективності управління, покращення доступу до послуг, забезпечення прозорості та зворотного зв'язку з громадянами.
- розробка плану дій: визначення етапів впровадження цифрових технологій, зокрема необхідних ресурсів, термінів реалізації та відповідальних осіб.

2. Розвиток цифрової інфраструктури:

Для успішного впровадження цифрових технологій необхідно створити та підтримувати відповідну інфраструктуру. Це включає:

- широкосмуговий доступ до інтернету: забезпечення надійного та швидкого інтернет-з'єднання у всіх регіонах, включаючи віддалені та сільські території.
- обладнання та програмне забезпечення: забезпечення органів місцевого самоврядування сучасним комп'ютерним обладнанням та ліцензованим програмним забезпеченням, яке відповідає вимогам безпеки та функціональності.
- хмарні технології: впровадження хмарних рішень для зберігання та обробки даних, що забезпечує гнучкість, масштабованість та доступність інформації з будь-якого місця.

3. Підвищення цифрової грамотності:

Цифровізація неможлива без належного рівня цифрової грамотності серед працівників органів місцевого самоврядування та населення. Для цього необхідно:

- навчання та підвищення кваліфікації: організація регулярних тренінгів та курсів для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації у використанні цифрових технологій.
- освітні програми для громадян: запровадження освітніх програм та ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності серед населення, включаючи літніх людей та вразливі групи.
- інформаційні кампанії: проведення інформаційних кампаній для популяризації цифрових послуг та підвищення обізнаності громадян про їхні переваги.

4. Впровадження електронних послуг:

Один з основних напрямків цифровізації - це надання адміністративних послуг у електронному форматі. Це включає:

- розробка та запуск порталів електронних послуг: створення зручних та інтуїтивно зрозумілих порталів, через які громадяни можуть отримувати необхідні послуги онлайн.
- електронний документообіг: впровадження систем електронного документообігу, що зменшує паперову бюрократію та прискорює процеси прийняття рішень.
- мобільні додатки: розробка мобільних додатків для доступу до адміністративних послуг, що забезпечує зручність та доступність для користувачів.

5. Забезпечення кібербезпеки:

Захист даних та забезпечення кібербезпеки є критично важливими аспектами цифровізації. Для цього необхідно:

- розробка політик безпеки: впровадження чітких політик та процедур щодо захисту даних, включаючи шифрування, резервне копіювання та контроль доступу.

- навчання працівників: регулярне навчання працівників щодо основ кібербезпеки та методів захисту від кібератак.
- співпраця з експертами: співпраця з експертами у галузі кібербезпеки для проведення аудитів безпеки та впровадження передових рішень.

6. Зворотний зв'язок та участь громадян:

Цифрові технології повинні сприяти активній участі громадян у місцевому самоврядуванні та забезпечувати зворотний зв'язок. Це включає:

- електронні консультації та опитування: впровадження платформ для електронних консультацій та опитувань, що дозволяє громадянам висловлювати свої думки та брати участь у прийнятті рішень.
- онлайн-форуми та соціальні мережі: використання онлайн-форумів та соціальних мереж для комунікації з громадянами, обговорення актуальних питань та поширення інформації.
- моніторинг та оцінка: регулярний моніторинг ефективності цифрових ініціатив та оцінка їх впливу на якість надання послуг та рівень задоволеності громадян.

7. Інновації та партнерства:

Для постійного вдосконалення процесу цифровізації необхідно:

- впровадження інноваційних технологій: активне використання нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей (IoT), для покращення управлінських процесів та надання послуг.
- співпраця з приватним сектором та міжнародними організаціями: розвиток партнерств з приватними компаніями, університетами та міжнародними організаціями для обміну досвідом та впровадження передових практик.
- пілотні проекти та експерименти: запуск пілотних проектів для тестування нових рішень та технологій перед їх масштабним впровадженням.

Цифровізація місцевого самоврядування є критичним компонентом реформування публічного управління в Україні. Впровадження сучасних цифрових технологій може значно підвищити ефективність, прозорість та

інклюзивність діяльності органів місцевого самоврядування. Верховна Рада України відіграє ключову роль у формуванні законодавчої бази та створенні сприятливих умов для цифрової трансформації. Затвердження Національної стратегії цифровізації місцевого самоврядування є важливим кроком, який має містити чіткі цілі, завдання, етапи реалізації та механізми моніторингу процесу цифровізації. Стратегія повинна включати пріоритетні напрямки, такі як розвиток цифрової інфраструктури, електронного урядування, кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності населення. Верховна Рада повинна створити спеціальний фонд для фінансування проєктів цифровізації місцевого самоврядування, що забезпечить стабільне та довгострокове фінансування ініціатив, а також запровадити механізми співфінансування проєктів цифровізації з місцевими бюджетами та залучення міжнародних грантів і інвестицій. Оновлення існуючого законодавства з урахуванням вимог цифрової ери, включаючи законодавчі акти про електронний документообіг, цифрові підписи та електронні сервіси, є необхідним. Прийняття законів, що регулюють питання захисту персональних даних, кібербезпеки та забезпечення конфіденційності інформації, також має важливе значення. Забезпечення всіх регіонів, включаючи віддалені та сільські райони, надійним широкосмуговим доступом до інтернету, а також підтримка місцевих органів влади в модернізації їхнього технічного обладнання для забезпечення ефективної роботи з цифровими інструментами, є ключовими аспектами. Верховна Рада повинна підтримати створення та фінансування освітніх програм для підвищення цифрової грамотності як серед працівників місцевого самоврядування, так і серед населення, а також запустити національні інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію цифрових послуг та підвищення обізнаності громадян про їхні переваги. Створення єдиного національного порталу електронних послуг, який забезпечить зручний доступ громадян до всіх необхідних адміністративних сервісів, та впровадження систем електронного документообігу в усіх органах місцевого самоврядування для скорочення

бюрократії та прискорення адміністративних процесів, є необхідними кроками. Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності цифрових ініціатив дозволить своєчасно виявляти проблеми та вносити корективи, а також запровадити регулярне звітування про хід реалізації стратегії цифровізації та досягнуті результати. Цифровізація місцевого самоврядування є необхідною умовою для забезпечення ефективного, прозорого та інклюзивного управління на місцевому рівні. Верховна Рада України має відігравати ключову роль у цьому процесі, розробляючи та впроваджуючи відповідні законодавчі ініціативи, забезпечуючи фінансування та підтримуючи розвиток цифрової інфраструктури. Лише комплексний підхід до цифровізації дозволить досягти поставлених цілей та забезпечити сталий розвиток місцевих громад в Україні.

Запровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні є важливим кроком на шляху до сучасного, ефективного та прозорого управління. Реалізація наведених практичних рекомендацій сприятиме підвищенню якості надання адміністративних послуг, залученню громадян до процесів прийняття рішень та зміцненню довіри до органів влади. Успішна цифровізація вимагає комплексного підходу, зокрема розвитку інфраструктури, підвищення цифрової грамотності, впровадження інноваційних технологій та забезпечення кібербезпеки. Тільки таким чином можна досягти сталого розвитку місцевих громад та підвищити якість життя населення.

Висновки до третього розділу

1. Розроблено низку рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій як елементу удосконалення системи надання публічних послуг в місцевому самоврядуванні. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг для громадян. Вона включає створення єдиних порталів електронних послуг, впровадження електронного документообігу та підвищення

цифрової грамотності населення. Ці заходи забезпечують скорочення бюрократії, покращують комунікацію між органами влади та громадянами, а також сприяють економічному розвитку регіонів. Комплексний підхід до цифровізації дозволяє досягти більш ефективного та інклюзивного управління на місцевому рівні.

2. Розглянуто перспективні моделі розвитку місцевого самоврядування на основі цифрових технологій із використанням технології форсайту. Форсайт допомагає ідентифікувати майбутні виклики та можливості, плануючи довгострокові стратегії розвитку. Впровадження цифрових технологій у цьому контексті сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління, забезпечує залучення громадян до процесу прийняття рішень та сприяє інноваційному розвитку регіонів. Використання форсайту дозволяє створювати адаптивні та стійкі моделі управління, що здатні швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, сприяючи сталому розвитку місцевих громад.
3. Розроблено практичні рекомендації щодо запровадження цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. Ці рекомендації включають створення єдиного порталу електронних послуг, впровадження систем електронного документообігу та розвитку інфраструктури для забезпечення доступу до швидкісного інтернету. Підкреслено важливість підвищення цифрової грамотності працівників та населення, а також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Комплексний підхід до цифровізації дозволить покращити ефективність, прозорість та доступність адміністративних послуг, сприяючи більш інклюзивному та сучасному управлінню на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне та практичне узагальнення, а також запропоновані підходи стосовно покращення процесу цифровізації місцевого самоврядування в Україні. За результатами дослідження зроблено нижчевикладений висновок.

1. З'ясувано особливості цифровізації в контексті дослідження місцевого самоврядування в Україні, а саме, що цифровізація є важливою областю реформ, спрямованих на підвищення ефективності процесів управління, прозорості уряду та якості адміністративних послуг для громадян. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні відкриває нові можливості для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, залучення громадян до прийняття рішень та покращення якості надання адміністративних послуг. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє скоротити бюрократичні процедури, знизити витрати та оптимізувати роботу місцевих органів влади.

2. Виявлено проблеми та виклики у цифровізації місцевого самоврядування в Україні, які впливають на ефективність управлінських рішень в громадах:

- недостатня цифрова інфраструктура: не всі громадяни мають доступ до високошвидкісного Інтернету, комп'ютерів та інших цифрових пристроїв, що обмежує їхню можливість користуватися онлайн-послугами. У сільській місцевості часто спостерігається дефіцит доступу до якісного Інтернету.
- недосконалість цифрових навичок: не всі громадяни мають необхідні цифрові навички для користування онлайн-послугами. Це призводить до цифрового виключення певних груп населення, таких як люди похилого віку, люди з інвалідністю та жителі сільської місцевості.
- недостатня фінансова підтримка: місцеве самоврядування часто не має достатніх коштів для інвестування в цифрові технології та інфраструктуру. Це призводить до затримки впровадження нових цифрових рішень та послуг.
- Необхідність зміни культури: перехід до цифрового самоврядування

потребує зміни культури та способу мислення як у органах влади, так і у громадян. Це може бути складним та тривалим процесом.

- **Необхідність координації:** успішна цифровізація місцевого самоврядування потребує ефективної координації між різними рівнями влади, а також з зацікавленими сторонами. Це може бути складним завданням, враховуючи процеси децентралізації в Україні

- **Необхідність довіри:** громадяни повинні довіряти владі, щоб користуватися онлайн-послугами.

- **Необхідність моніторингу та оцінки:** важливо постійно моніторити та оцінювати вплив цифровізації на громадян, владу та економіку. Це допоможе визначити успіхи та невдачі, а також внести необхідні корективи до стратегії цифровізації.

3. Проаналізовано правові засади функціонування місцевого самоврядування в Україні в умовах цифровізації. Наразі в Україні створено правові засади процесів цифровізації, де основу складають ЗУ, які були схвалені починаючи з 2015 року. В процесі реалізації положень цих законів були внесені зміни до інших законодавчих актів України. Перелік законів сфери цифровізації в Україні представлено в додатках в роботі

4. Досліджено тенденції розвитку цифровізації місцевого самоврядування в Україні в контексті європейського досвіду. Європейський досвід цифровізації місцевого самоврядування є важливим ресурсом для України в процесі реформування та модернізації системи управління. Країни Європейського Союзу, зокрема Естонія, Данія, Фінляндія та Нідерланди, продемонстрували успішні приклади впровадження цифрових технологій у роботу місцевих органів влади, що значно підвищує ефективність адміністративних процесів та підвищує прозорість і доступність послуг для громадян. Наприклад, Естонія відома повним переходом на електронний уряд і програмою електронної Естонії, яка передбачає надання всіх адміністративних послуг в режимі онлайн. Це включає електронну ідентифікацію, електронне голосування та цифрові підписи, які забезпечують

простоту цифровізації та швидкість взаємодії між громадянами та державними установами. Данія та Фінляндія також мають високий рівень оцифрування, надаючи онлайн-платформу для взаємодії з місцевою владою, що спрощує процес подання заявок, сплати податків, отримання дозволів та інших послуг. Нідерланди використовують інтегровану систему міського управління, включаючи електронне планування, моніторинг комунальних послуг та зворотний зв'язок громадян через цифрові канали. Адаптація цього досвіду для України може принести велику користь.

5. Проаналізовано розвиток місцевого самоврядування та надані практичні рекомендації із урахуванням перспектив цифрової трансформації українського суспільства. В роботі досліджено розвиток прогностичних технологій в Україні, що відкриває широкі перспективи для покращення якості життя громадян та оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування. Ця інноваційна технологія дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень, вдосконалення місцевих послуг та вдосконалення процесів управління.

Однією з ключових переваг розробки технології Форсайту є можливість прогнозувати та запобігати інцидентам на основі аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє владі ефективно реагувати на проблеми та потреби суспільства, запобігати негативним наслідкам та планувати розвиток міст та сіл на основі об'єктивних даних.

Для успішного впровадження цифрових технологій необхідно створити та підтримувати відповідну інфраструктуру. Це включає:

- широкосмуговий доступ до інтернету: забезпечення надійного та швидкого інтернет-з'єднання у всіх регіонах, включаючи віддалені та сільські території.
- обладнання та програмне забезпечення: забезпечення органів місцевого самоврядування сучасним комп'ютерним обладнанням та ліцензованим програмним забезпеченням, яке відповідає вимогам безпеки та функціональності.

- хмарні технології: впровадження хмарних рішень для зберігання та обробки даних, що забезпечує гнучкість, масштабованість та доступність інформації з будь-якого місця.

Підвищення цифрової грамотності: цифровізація неможлива без належного рівня цифрової грамотності серед працівників органів місцевого самоврядування та населення.

Для цього необхідно:

- навчання та підвищення кваліфікації: організація регулярних тренінгів та курсів для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації у використанні цифрових технологій.
- освітні програми для громадян: запровадження освітніх програм та ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності серед населення, включаючи літніх людей та вразливі групи.
- інформаційні кампанії: проведення інформаційних кампаній для популяризації цифрових послуг та підвищення обізнаності громадян про їхні переваги.

Все вище написане свідчить про значний потенціал цифрових технологій у розвитку органів місцевого самоврядування. Однак для цифровізації цих можливостей необхідно забезпечити доступність Інтернету і цифрових інструментів для всіх верств населення, підвищити цифрову грамотність населення і державних органів, а також створити ефективну правову базу для регулювання використання цифрових технологій в органах місцевого самоврядування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Benefits of Digital Transformation for Local Government. (2020). URL: [Blog-GovPilot Government Management Software](#)
2. Cuosa, T. *Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union* / Tuomo Cuosa. – Singapore: S.Rajaratnam Studies, 2011. – 116 p
3. Digital Single Market. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en>.
4. Europe 2020 strategy. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europe-2020-strategy>
5. European Interoperability Framework (2004) URL: <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>.
6. Gokhberg, L. *Indicators for Science, Technology and Innovation on the Crossroad to Foresight in: Science, Technology and Innovation Policy for the Future - Potentials and Limits of Foresight Studies* / Ed. by D. Meissner, L. Gokhberg, A. Sokolov. Heidelberg/ New York/ Dordrecht/ London: Springer, 2013. P. 257–288
7. Habegger, B. *Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands* / Beat Habegger // *Futures*. – 2010. – № 42. – P. 49-58.].
https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf.
8. Miles, I., Popper, R. (Eds.). *The Handbook of Technology Foresight*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008
9. Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., Sainz, G. (2007) *Global Mapping Report 2007, European Foresight Monitoring Network report to the EC* www.efmn.eu
10. Saritas, O. (2006) *Systems Thinking for Foresight*, Unpublished Ph.D. Thesis, PREST, University of Manchester

11. Schou, J. & Pors, (2019) A Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social policy & administration*. 53 (3). pp. 464 - 477. <https://doi.org/10.1111/spol.12470>
12. The Digital Europe Programme. UPL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>.
13. United Nations E-Government Survey 2018. Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient. URL:
14. Бойкова М.В., Салазкін М.Г. *Форсайт в Німеччині* // Форсайт. 2008. №1.
15. Бондарчук Н.В. *Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації*// Публічне управління та адміністрування в Україні. 2022 С. 38. Вип 28. URL: <http://surl.li/lhsgx>
16. Вінник О. М. *Правове забезпечення цифрової економіки та електронного бізнесу*: монографія. Нац. акад. правових наук України. НДІ приват. права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака. Київ: НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2018. 210 с.
17. Вінник О.М. *Право цифрової економіки. Інформаційне право*. 6\2021. С.157-163. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/6/25.pdf>.
18. Держава у смартфоні: в Україні презентували мобільний додаток «Дія» URL: <https://www.rv.gov.ua/news/derzhava-u-smartfoni-v-ukrayini-prezentuvali-mobilnij-dodatok-diya>
19. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації - <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>
20. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5.06.2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
21. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів

виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text>.

22. Засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>.

23. Інформаційне видання Представництва Європейського Союзу в Україні, Євробюлетень № 4 2010 року. URL: http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/eurobulletin/eurobulet_04_2010_uk.pdf

24. Kettering Charlz Franklin [Electronic resource] <http://www.verses.ru/translate/160.html>

25. Концепції розвитку електронної демократії: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.

26. 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>.

27. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

28. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>.

29. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.

30. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

31. Костюченко Я.М. *Досвід правового регулювання розвитку цифрової економіки на прикладі провідних країн світу*. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 3. 2021. С. 189-194. URL : http://apnl.dnu.in.ua/3_2021/33.pdf.

32. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при президентіві України*. Серія «Державне управління». 2018, № 1. С. 5–11

33. Левицька Н.О. *Сучасні тенденції розвитку нормативно-правового регулювання цифрової економіки*. Юридичний науковий електронний журнал. № 5/2019. С. 26-29. URL : http://www.lsej.org.ua/5_2019/6.pdf.

34. Лопушинський І.В. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018, №2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf.

35. Матвейчук Л.О. Польовий П.В. *Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина*. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування». Том 33 (72) № 2. 2022. URL: http://pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf.

36. Національна економічна стратегія на період до 2030 рік: Постанова Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>.

37. Омельченко А.В. *Законодавство України у сфері цифрової трансформації: стан розвитку та перспективи систематизації*. Juris Europensis Scientia. Випуск 6, 2021. С. 60-63. URL : <http://chernvisn.onua.edu.ua/index.php/chern/article/view/300/397>.

38. Петренко Н.О., Машковська Л.В. *Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Право і суспільство.* 2020. № 2. С. 112-119.

39. План заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021–2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 438-р. UPL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-438r>.

40. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

41. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

42. Про електронну комерцію Закон України від 3 вересня 2015 року № 675- VIII.. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

43. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

44. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

45. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Законд 15 липня 2021 року № 1667-IX. UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

46. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

47. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>

48. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

49. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80>

50. *Публічне управління: термінолог. слов.* / уклад.: О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. - <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/44779>

51. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#n15>.

52. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>.

53. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>.

54. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

55. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>.

56. Урядова платформа даних США Data.gov - <https://data.gov/>

57. Форсайт в державному і муніципальному управлінні [Електронний ресурс] - Режим доступу:

http://www.bshe.ua/ours_programs/forsite_gov_management.

58. Цифрова платформа “Government of Ontario”. URL:
<https://www.ontario.ca/page/governmentontario>.

59. Цілі до 2024 року. Міністерство цифрової трансформації – URL:
<https://thedigital.gov.ua/ministry>