

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»
 Факультет менеджменту
 Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
 кваліфікаційної роботи бакалавра**

Здобувача вищої освіти БАНТЮКОВОЇ Анастасії Павлівни

академічної групи 281-21з-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньою-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему: Впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні: стан та перспективи (на прикладі Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління

О.Г. Вагонова

«28» квітня 2025 р

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Здобувача вищої освіти Бантюкової А. П., академічної групи 281-213-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізація за освітньо-професійною програмою Публічне управління та адміністрування

на тему Впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні: стан та перспективи (на прикладі Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району), затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 348/с від 06 травня 2025 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Поняття та сутність інноваційних технологій в публічному управлінні. Концепція «цифрової громади» та практика впровадження цифрових рішень у місцевому самоврядуванні	28.04.25 – 07.05.25
Аналітичний	Нормативно-правове регулювання впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в Україні. Особливості впровадження інновацій у муніципальному управлінні в умовах воєнного стану. Оцінка інноваційного потенціалу та цифрової трансформації Слобожанської селищної територіальної громади	08.05.25 - 21.05.25
Прикладний	Міжнародні практики впровадження інноваційних технологій у муніципальному управлінні: можливості імплементації в Україні. Пропозиції щодо вдосконалення цифрового управління в Слобожанській селищній територіальній громаді	22.05.25 - 15.06.25

Завдання видано _____ **Вікторія ЛОЛА**

Дата видачі 28 квітня 2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 16 червня 2025 р.

Прийнято до виконання _____ **Анастасія БАНТЮКОВА**

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні: стан та перспективи (на прикладі Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району)».

Бакалаврська робота 78 сторінок, 2 рисунки, 1 таблиця, 53 джерела, додатки.

**МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ,
ЦИФРОВІ РІШЕННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННЕ
ВРЯДУВАННЯ**

Об'єкт дослідження – процеси впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в муніципальному управлінні.

Предмет дослідження – особливості впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району.

Мета роботи – обґрунтувати практичні підходи до впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні на прикладі Слобожанської селищної територіальної громади, з урахуванням сучасних викликів та можливостей цифрової трансформації.

Методи дослідження – загально наукові (індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння, та ін.); спеціальні методи (контет-аналізу, компаративний аналіз кейс-стаді, тощо).

Отримані результати. У першому розділі визначено теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в муніципальному управлінні.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан впровадження інновацій у муніципальному управлінні.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в управлінні територіальними громадами.

Сфера практичного застосування результатів роботи полягає у використанні напрацьованих підходів і рекомендацій як моделі для впровадження інноваційних технологій у муніципальному управлінні селищних територіальних громад.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1.Понятійно-категоріальний апарат дослідження.....	9
1.2.Поняття та сутність застосування інноваційних технологій в публічному управлінні.....	14
1.3. Концепція «цифрової громади» та практика впровадження цифрових рішень у місцевому самоврядуванні	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	25
2.1. Нормативно-правове регулювання впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в Україні.....	25
2.2. Особливості впровадження інновацій у муніципальному управлінні в умовах воєнного стану	30
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу та цифрової трансформації Слобожанської селищної територіальної громади	35
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ УКРАЇНИ.....	43
3.1. Міжнародні практики впровадження інноваційних технологій у муніципальному управлінні: можливості імплементації в Україні	43
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення цифрового управління в Слобожанській селищній територіальній громаді	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена кількома факторами, що стосуються сучасних тенденцій розвитку муніципального управління, а також необхідністю адаптації до вимог цифровізації в умовах глобальних змін.

По-перше, впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень є невід’ємною частиною стратегії розвитку будь-якої громади в сучасному світі. В Україні реформа децентралізації влади відкрила нові можливості для органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень та управлінні ресурсами на місцях. Однак для ефективної реалізації цих можливостей громадам необхідно оволодіти сучасними цифровими інструментами, які дозволяють не лише полегшити процеси обробки та зберігання даних, а й значно підвищити прозорість органів місцевого самоврядування та забезпечити доступність інформації для жителів територіальних громад.

По-друге, в умовах швидких змін в сфері технологій та цифрових інструментів, важливо враховувати, що впровадження інноваційних рішень в управлінську діяльність може допомогти не тільки підвищити ефективність функціонування органів місцевої влади, а й дозволить скоротити бюрократичні перепони, що ускладнюють доступ до адміністративних послуг для громадян. Інновації, такі як електронні платформи для подачі заявок, мобільні додатки для зворотного зв’язку з громадянами, системи автоматизації процесів управління бюджетом та ресурсами, значно знижують час на виконання адміністративних процедур та підвищують рівень задоволеності громадян.

По-третє, важливим аспектом є впровадження таких інновацій, які враховують специфіку сільських територій. Для селищних громад, таких як Слобожанська селищна територіальна громада (далі – Слобожанська ТГ), інноваційні технології можуть стати каталізатором економічного розвитку, залучення інвестицій, а також підвищення ефективності використання місцевих ресурсів, таких як земельні, водні та енергетичні.

Однак процес впровадження інноваційних технологій стикається з певними проблемами. Перш за все, це проблема інфраструктури. Багато сільських територій

мають обмежений доступ до швидкісного інтернету та сучасних технічних засобів. Це створює значні труднощі для інтеграції цифрових рішень у щоденну практику. Крім того, важливим фактором є недостатній рівень цифрової грамотності серед мешканців та працівників органів місцевого самоврядування, що ускладнює використання новітніх технологій.

З іншого боку, є й позитивні перспективи: впровадження таких технологій дозволяє розв'язувати проблеми доступу до освіти, медичних послуг, покращення зв'язку між адміністрацією та населенням. Вдосконалення управлінських процесів на місцевому рівні може створити умови для сталого розвитку та зменшення соціальної, економічної та інформаційної нерівності.

Таким чином, дослідження проблем і перспектив впровадження інноваційних технологій у управлінні Слобожанською селищною ТГ є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволить не лише виявити існуючі проблеми та бар'єри на шляху до цифровізації, але й знайти шляхи їх подолання, що сприятиме підвищенню ефективності муніципального управління, покращенню якості життя громадян і забезпеченню сталого розвитку громади в цілому.

Мета дослідження – обґрунтувати практичні підходи до впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні на прикладі Слобожанської селищної територіальної громади, з урахуванням сучасних викликів та можливостей цифрової трансформації.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

1. Дослідити понятійно-категоріальний апарат дослідження.
2. Визначити поняття та сутність застосування інноваційних технологій в публічному управлінні.
3. Розкрити концепцію «цифрової громади» та практику впровадження цифрових рішень у місцевому самоврядуванні.
4. Проаналізувати нормативно-правове регулювання впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в Україні.
5. З'ясувати особливості впровадження інновацій у муніципальному управлінні в умовах воєнного стану.

6. Надати оцінку інноваційного потенціалу та цифрової трансформації Слобожанської селищної територіальної громади.

7. Висвітлити міжнародні практики впровадження інноваційних технологій у муніципальному управлінні та обґрунтувати можливості імплементації в Україні.

8. Навести пропозиції щодо вдосконалення цифрового управління в Слобожанській селищній територіальній громаді.

Об'єкт дослідження – процеси впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в муніципальному управлінні.

Предмет дослідження – особливості впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у муніципальному управлінні Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань дослідження були застосовані різні методи, як загальнонаукові методи дослідження – індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння, абстрагування, спостереження, описовий метод, так і спеціальні методи дослідження – аналіз нормативно-правових актів, моніторинг та аналіз практики провадження інноваційних технологій та цифрових рішень, контент-аналіз офіційних звітів, планів, стратегій громади, компаративний аналіз під час вивчення зарубіжного досвіду, кейс-стаді (case study) під час аналізу конкретного прикладу впровадження інновацій у Слобожанській ТГ тощо.

Так, зокрема, було здійснено детальний аналіз законодавчих актів, нормативно-правових документів, а також інших джерел, що стосуються впровадження інноваційних технологій у сфері місцевого самоврядування, а також для вивчення юридичних норм і принципів, що регулюють процеси цифровізації та впровадження інновацій у державному управлінні. За допомогою корпоративного аналізу було здійснено порівняння законодавчих ініціатив, що стосуються цифровізації місцевого самоврядування в різних регіонах України. Це дозволило з'ясувати, які підходи і моделі впровадження інноваційних технологій були успішно реалізовані в інших громадах, що можна застосувати в Слобожанській ТГ. Аналіз і синтез є основними методами, які використовуються в дослідженні для комплексного підходу до вивчення проблем і можливостей впровадження

інноваційних технологій у Слобожанській ТГ. Аналіз передбачає детальне вивчення окремих аспектів цифровізації та проблем, що виникають при її впровадженні. Синтез, в свою чергу, дозволяє поєднувати отримані знання в єдину картину, формулюючи загальні висновки та рекомендації щодо ефективного застосування інновацій в управлінні.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання результатів дослідження як моделі для впровадження інноваційних технологій в інших громадах України. Рекомендації, які стосуються адаптації сучасних технологічних рішень до специфіки селищних територіальних громад, можуть бути корисними для інших регіонів, що перебувають на етапі цифрової трансформації. Загалом, практичне значення результатів дослідження полягає в наданні інструментів для розвитку інноваційної інфраструктури на місцевому рівні, що має значний потенціал для покращення якості управлінських процесів, підвищення рівня взаємодії органів влади з громадянами та сприяння сталому розвитку територіальних громад в умовах цифровізації.

Апробація результатів роботи здійснена на 80-й студентській науково-технічній конференції «Тиждень студентської науки 2025», де було опубліковано тези доповіді за назвою «Інноваційні підходи до управління у публічній сфері: світовий досвід» [53].

Структура роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (53 найменування) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

У сучасному світі інновації та цифрові технології стали невід'ємною частиною розвитку економічних та соціальних процесів. Вони визначають напрями розвитку багатьох сфер діяльності, включаючи бізнес, науку, державне управління та інші. Для правильного розуміння та застосування цих понять необхідно чітко визначити, що таке «інноваційні технології» та «цифрові рішення». Вивчення цих термінів є важливим для подальшого аналізу їхнього впливу на різні галузі і розвиток суспільства в цілому. У цьому контексті необхідно розглянути основні визначення цих понять, щоб зрозуміти їх роль у сучасних трансформаціях.

Термін «інновація» вперше з'явився у наукових працях у XIX столітті, де він позначав процес переносу елементів однієї культури (зазвичай європейських звичаїв та організаційних моделей) до іншої, зокрема до традиційних азіатських та африканських суспільств. Лише на початку XX століття розпочалися дослідження щодо закономірностей технічних нововведень [1]. Вперше поняття «інновація» та «нововведення» було введено в економічну теорію австрійським економістом та соціологом Й. Шумпетером на початку XX століття. В своєму дослідженні «Теорія економічного розвитку» він дав класичне визначення інновації: «...це нова, раніше не існуюча науково-організаційна комбінація факторів виробництва, що виникає внаслідок підприємницької діяльності, зокрема, прагнення підприємств до отримання прибутку» [2]. Шумпетер, детально аналізуючи підходи до класифікації нововведень, сформулював основні закономірності техніко-технологічної еволюції та роль інновацій на різних етапах розвитку науки і технологій:

- нове благо або новий тип відомого блага, невідомий у сфері споживання;
- розробка більш ефективного способу виробництва вже відомої продукції;

- відкриття нових шляхів збуту існуючої продукції;
- знаходження нових джерел сировини чи виробництва напівфабрикатів;
- реорганізація виробничих процесів, що може призвести до руйнування монополій [3, с.111].

Аналізуючи ці закономірності з точки зору сучасної економічної теорії та ринкової ситуації, можна зробити висновок, що вони трансформуються в систему складових, що утворюють певну структуру, яка має такі форми:

- розробка та впровадження нових продуктів, товарів та послуг;
- застосування нових технологій виробництва або оновлення існуючих, що підвищують ефективність діяльності підприємства;
- пошук і освоєння нових ринків збуту;
- використання нових матеріалів, видів сировини, а також нових методів постачання;
- розробка сучасних логістичних ланцюгів постачання;
- розрив конкурентних монополій або формування монопольного середовища, яке дозволяє ефективно розробляти та виробляти власні інноваційні продукти;
- впровадження нових організаційних і управлінських моделей для досягнення певного ефекту.

Інновація за своєю суттю спрямована на введення чогось нового або вдосконалення вже існуючого, однак цей процес завжди супроводжується певними ризиками: чим більший рівень інноваційності, наприклад, новий спосіб виробництва чи продукт з раніше невідомими властивостями, тим вищий рівень невизначеності та ризику, який з ним пов'язаний.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати власне визначення інновації: Інновація – це завершене, унікальне рішення, яке через науково-технічні досягнення знаходить своє втілення у вигляді нової або оновленої суспільної потреби, що підвищує ефективність функціонування підприємства в контексті створення конкурентоспроможних переваг з метою досягнення максимального економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту. «Інновації» – це процес впровадження нових ідей, методів, продуктів або послуг, що мають значний вплив

на розвиток технологій або економіки. Інновації можуть охоплювати різні сфери, починаючи від технологічних розробок і закінчуючи змінами в організаційних процесах чи методах управління. Коли ми говоримо про «інноваційні технології», маємо на увазі новітні технології, які з'являються в результаті досліджень, розробок та впровадження інновацій, і які суттєво змінюють існуючі процеси або продукти, підвищуючи їх ефективність і конкурентоспроможність.

Інноваційна діяльність – це діяльність, що орієнтована на застосування та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що сприяє виходу на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг [4]. В контексті господарської сфери інноваційна діяльність означає діяльність учасників економічних відносин, що базується на реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм, які мають тривалий період окупності витрат, а також впровадження нових науково-технічних досягнень у виробничу діяльність та інші аспекти суспільного життя [5]. Інноваційна діяльність охоплює всі етапи наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних дій, які призводять або повинні привести до впровадження інновацій. Деякі з цих етапів є інноваційними за своєю природою, тоді як інші не містять новизни, але є необхідними для реалізації інновацій [6]. Така діяльність передбачає інвестування в наукові дослідження та розробки, що спрямовані на здійснення суттєвих змін у стані продуктивних сил та прогресивних міжгалузевих структурних зрушень, а також на розробку і впровадження нових видів продукції та технологій [7].

У зарубіжній літературі визначення терміну «технологія» можна умовно поділити на три основні групи. Перша група включає визначення, в яких технологія ототожнюється з матеріальними носіями та/або конкретними виробничими процесами. Наприклад, американські економісти К. Долмен і Л. Вестифал трактують технологію як «сполуку фізичних процесів, що перетворює витрати на випуск» [8]. В цьому визначенні не проводиться чітке розмежування між самою технологією та формою виробничого процесу, що виникає внаслідок її застосування. Друга група включає більш розширене трактування технології, де це поняття охоплює сукупність науково-технічних знань, а також «побічні ефекти», такі як зростання взаємозалежності між державами, революція в засобах зв'язку,

транспорту та інші [9]. Третя група представлена визначенням професора Єльського університету Ф. Хадла, який визначає технологію як «розробку та суспільне використання інформації» [10]. Однак варто зазначити, що таке визначення, як і попереднє, зводить технологію до знань, що використовуються не тільки в процесі виробництва, але й у наукових дослідженнях. Хоча технологія і є певним обсягом інформації, вона відрізняється від інформації в інших сферах, таких як політика чи культура. Найбільш вдосконаленим є визначення, яке запропонував Хайден. За його словами, технологія – це сукупність знань, що дозволяють застосовувати фактори виробництва, як-от патентні права, наукові знання та результати досліджень, для виготовлення товарів. В цьому визначенні чітко відмежовуються виробничі знання від інших типів знань.

Термін «технологія» з'явився в світовій педагогіці як альтернатива традиційному поняттю «метод». Основний недолік методу полягає в його недостатній гнучкості та статичності. Поширення терміну «технологія» сталося в 40-х роках ХХ століття, коли він почав асоціюватися із застосуванням нових аудіовізуальних засобів навчання [11]. Головною характеристикою технологій навчання є їх націленість на досягнення чітко визначеної мети, розробка принципів та прийомів для оптимізації освітнього процесу. Технологія включає конкретні принципи та правила, визначає порядок застосування методів, організовує процедури, спрямовані на забезпечення гарантованих результатів. Таким чином, «інноваційні технології» можна розглядати як системний набір спеціальних прийомів та засобів організації навчальної діяльності, що охоплює весь навчальний процес – від постановки мети до досягнення результатів.

Поняття «цифрові рішення» охоплює використання сучасних цифрових технологій для вирішення конкретних завдань або оптимізації процесів у різних сферах діяльності. Це може включати впровадження програмного забезпечення, використання новітніх інформаційних технологій, а також інтеграцію автоматизованих систем для покращення ефективності бізнесу, виробництва, управління або інших функцій. Цифрові рішення – це застосування сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів для вирішення конкретних завдань, автоматизації процесів і оптимізації діяльності в різних сферах, таких як

бізнес, виробництво, освіта чи управління. Вони включають використання програмного забезпечення, хмарних технологій, Інтернету речей, штучного інтелекту та інших інноваційних технологій для досягнення ефективності, зручності та покращення результатів.

Розвиток та функціонування публічного управління значною мірою залежить від активного впровадження сучасних цифрових технологій. Цифровізація публічного управління має на меті зменшити адміністративні бар'єри та спростити взаємодію між громадянами, бізнесом та державними органами, роблячи цей процес швидким, зручним, прозорим і ефективним. Важливим аспектом є також мінімізація впливу суб'єктивних чинників, таких як корупція, яка може виникати у міжособистісних відносинах. Головною метою цифрової трансформації є створення ефективної взаємодії між громадянами та органами влади, тобто формування екосистеми, в якій громадяни отримуватимуть необхідні послуги в проактивному режимі [12].

Цифровізація публічного управління передбачає процес реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері, що включає значні зміни у діяльності органів влади. Це призводить до значного переходу до цифрового врядування, застосовуючи різноманітні цифрові технології, такі як інструменти для цифрових робочих місць, штучний інтелект для прийняття управлінських рішень, blockchain, смарт-технології, порталні, хмарні та мережеві сервіси. Таким чином, цифровізація публічного врядування є процесом перетворення на цифрове управління.

Таким чином, інноваційні технології та цифрові рішення є основними рушіями розвитку сучасних суспільств і економік. Поняття інновацій охоплює широкий спектр змін, які призводять до поліпшення існуючих процесів і створення нових продуктів. Водночас, технології виступають як інструменти для реалізації цих інновацій. Цифрові рішення є важливою частиною цього процесу, оскільки вони використовують цифрові інструменти для досягнення більш ефективних результатів у різних сферах. Розуміння цих понять є необхідним для подальшого аналізу та впровадження інновацій у практичній діяльності.

1.2. Поняття та сутність застосування інноваційних технологій в публічному управлінні

Інноваційні технології в публічному управлінні є важливим елементом для модернізації державного сектору. Вони включають новітні підходи та інструменти, що дозволяють підвищити ефективність роботи органів державної влади, полегшити доступ громадян до послуг та сприяти розвитку прозорості у діяльності публічного управління. Роль інновацій у публічному управлінні постійно зростає, оскільки технології змінюють як самі організаційні структури, так і способи прийняття управлінських рішень.

Досвід передових країн із високими темпами економічного зростання та сталого соціально-економічного розвитку свідчить про те, що ключовими факторами досягнення таких результатів є активне впровадження інновацій у публічне управління, використання передових технологій та інноваційна діяльність в економічній сфері. Як показує практика, одним із важливих елементів успішного розвитку цих країн є саме інноваційні підходи в органах публічного управління. Зважаючи на тенденції та фактори, що мають значний вплив на розвиток сучасного суспільства, стає очевидною необхідність швидкого й масштабного оновлення системи органів публічної влади та економіки через впровадження широкого спектра державних інновацій. Це стосується таких аспектів, як система аналізу, стратегічне планування державної політики, прогнозування та бюджетування, внутрішній контроль і аудит, підвищення прозорості органів влади, а також створення єдиних стандартів управління персоналом у публічному секторі [13, с. 31-32].

Виходячи з теорії зміни парадигм, запропонованої Т. Куном у 1968 році, можна зазначити, що трансформація основних складових системи державного управління під впливом демократичних змін і соціальних процесів призводить до формування нової концепції публічного управління. Цей процес передбачає передачу значної частини функцій держави до суспільства, зокрема формування управлінської діяльності «знизу догори», де ключову роль відіграє взаємодія держави та громадянського суспільства. Результатом цього є нова парадигма

публічного управління, яка ґрунтується на рівноправній взаємодії держави та суспільства, а також на оновленій системі інституцій, що відповідають за інтереси громадян. В. Бакуменко та С. Попов підкреслюють, що ця концепція відображає теоретичні засади якісних суспільних змін з урахуванням сучасних завдань державного управління та включає різноманітні підходи, зокрема глобалізаційний, інформаційний, соціальний, європейський та інші [14, с. 621]. Основною складовою цієї інноваційної парадигми є управлінські інновації, які забезпечують ефективність функціонування системи публічного управління навіть у складних умовах. Порядок денний п'ятої сесії ООН у 2006 році визначив чотири типи інновацій у публічному управлінні: установчі, організаційні, інновації у підвищенні якості публічних послуг та концептуальні інновації [13, с. 31-32].

Принципи інноваційного розвитку, які формують ідеологічну та демократичну основу публічного управління, сприяють розвитку ефективних і гнучких механізмів управління, орієнтованих на інтереси громадян і суспільства в цілому (Рис.1.1.).

Першим з них є партнерство та співпраця, яке полягає в активній взаємодії органів публічної влади з громадськістю, бізнесом і іншими зацікавленими сторонами, що дає можливість залучати громаду до процесу створення та реалізації політики. Наступним є принцип узгодження інтересів, що передбачає досягнення балансу між інтересами органів влади різних рівнів, бізнесу та громадських організацій. Принцип рівності сторін акцентує на необхідності рівних прав і можливостей для участі в управлінських процесах усіх учасників, що сприяє демократичному управлінню та забезпеченню справедливості. Цільова орієнтація визначає чітке спрямування управлінських дій на досягнення конкретних цілей, що мають на меті покращення соціальних умов і ефективності діяльності органів публічного управління. Принцип системності передбачає, що всі елементи управлінської системи мають бути взаємопов'язаними та діяти в рамках єдиної стратегії, що забезпечує комплексність і узгодженість дій. Важливим є також принцип адаптивності, який вимагає від органів публічної влади здатності до швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та адаптації до нових умов. Принцип відкритості органів влади до громадського контролю полягає в

прозорості та доступності інформації, що дає можливість громадянам активно контролювати діяльність органів влади та впливати на прийняття рішень. Останнім є принцип субсидіарності, що передбачає чітке розмежування компетенцій між різними рівнями публічної влади, що зменшує роль держави на нижчих рівнях і дозволяє органам місцевого управління ефективніше реагувати на потреби громад.

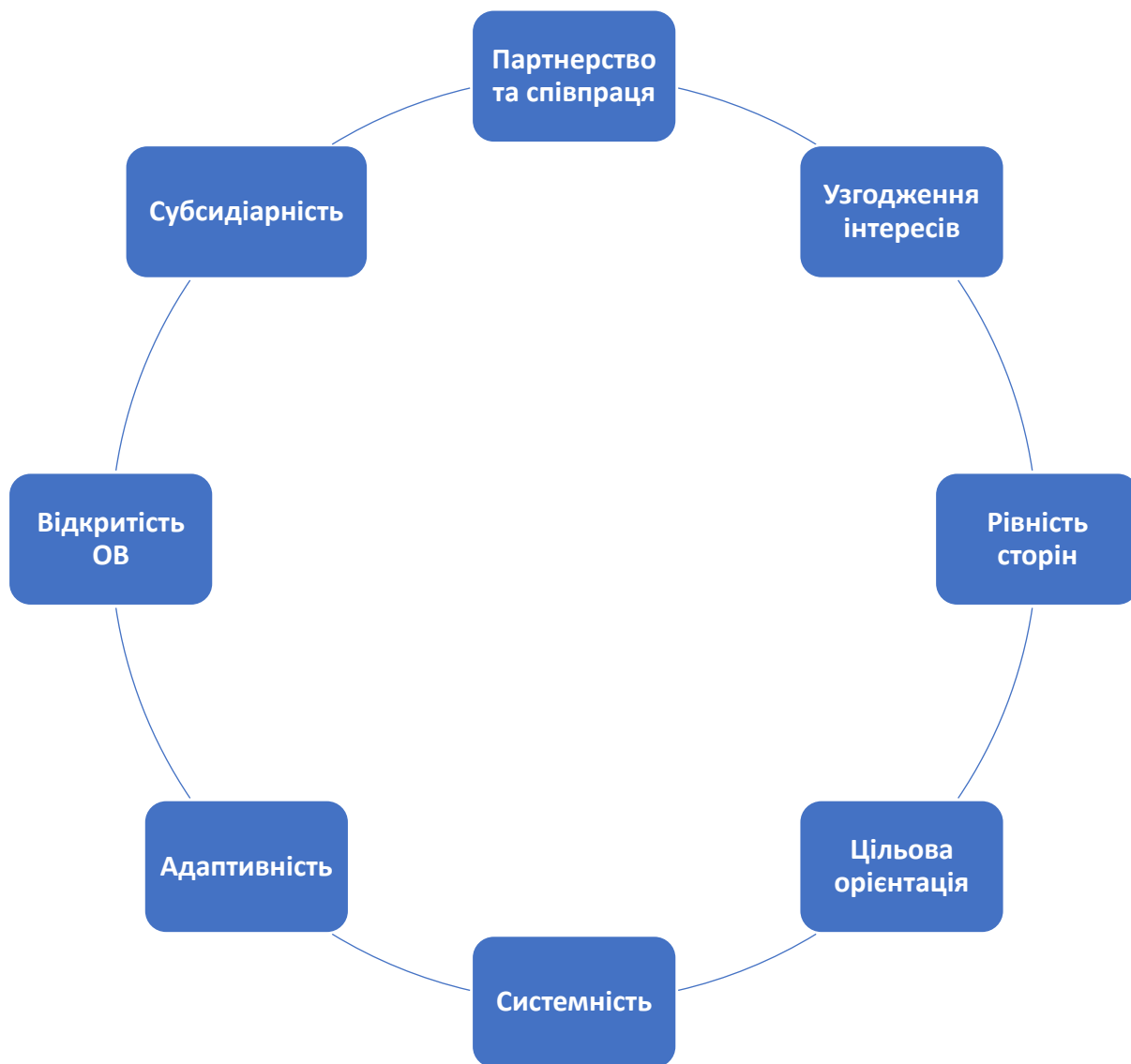


Рис.1.1. Принципи інноваційного розвитку

Джерело: [15, с. 126].

Визначення понять «інновація» та «інноваційна діяльність» в державному управлінні варіюється в залежності від джерел. Одне з найбільш офіційних визначень наводить Національний стандарт, який стверджує, що інноваційна діяльність передбачає створення та впровадження інновацій. Г. Атаманчук підкреслює, що постійне оновлення публічного управління повинно базуватись на принципі системності [16, с. 14].

Соціальна детермінація інновацій у державному управлінні України не обмежується лише потребами трансформацій суспільства, але й залежить від наявних можливостей системи публічного управління. Інноваційний потенціал у процесах державотворення є важливим чинником, що обмежує ресурси для управлінських реформ в цій сфері, включаючи організаційну, кадрову та ціннісно-орієнтаційну складові. Цей потенціал безпосередньо пов'язаний з інноваційним потенціалом українського суспільства в цілому. Характеристики інновацій як об'єктів політики змін зумовлені можливостями самих інновацій та інноваційним потенціалом суспільства, який є стартовою умовою інноваційного процесу, зокрема в галузі публічного управління. Якщо не враховувати ці ресурсні обмеження під час проектування реформ для впровадження інновацій, це може призвести до утопічності таких проектів у цій сфері.

Існує вісім основних напрямів інновацій у системі публічного управління:

1. Перехід від авторитарного стилю управління, що орієнтований на інтереси керівників, до моделі взаємодії, де основна увага приділяється інтересам об'єкта управління. Ця модель отримала назву менеджмент участі, яка акцентує на участі в управлінні, а не на безпосередньому контролюванні.

2. Перетворення органів державної влади на суб'єктів соціально орієнтованих ринкових відносин, що сприяє розвитку ринкової орієнтації управління і ліквідації монопольного становища державних органів.

3. Утвердження принципу суверенітету людини як громадянина та учасника соціально-економічних відносин.

4. Заміну бюрократичних механізмів на ринкові підходи при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

5. Зміна пріоритетів управлінського процесу, при якій акцент зміщується з дотримання процедурних норм на орієнтацію на цілі та місії, спрямовані на досягнення соціального ефекту діяльності органів публічного управління.

6. Впровадження превентивного управління, яке заміняє боротьбу з проблемами на їх прогнозування і попередження.

7. Перехід від принципу витрат до принципу результативності при оцінці ефективності управлінських рішень, де основним результатом є задоволення інтересів громадян.

8. Зміна механізмів контролю, що передбачає перехід від внутрішніх бюрократичних форм до більш прозорих зовнішніх громадських форм контролю.

Ці напрями зумовлені переорієнтацією державного управління на регулювання процесів соціальної модернізації та формування соціально орієнтованих ринкових відносин [17, с. 160].

Роль технологій та інновацій у публічному управлінні в Україні постійно зростає, адже вони мають значний вплив на покращення якості державних послуг. Цифрова трансформація стала важливою складовою частиною публічного управління в Україні, сприяючи зміцненню довіри до органів влади, покращенню доступу до послуг та оптимізації внутрішніх адміністративних процесів. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, коли державні органи мають бути гнучкими та здатними оперативно реагувати на потреби громадян. За результатами міжнародних досліджень, у 2023 році Україна посіла 49-те місце за швидкістю інтернету та технологічними комунікаціями і 53-тє місце за рівнем кібербезпеки. Попри складні умови, країна демонструє високий рівень технологічних навичок серед населення, зайнявши 15-те місце у світі за цим показником, що свідчить про значний потенціал у сфері цифровізації [18].

Одним із важливих досягнень є цифровізація державних послуг, що дозволяє значно підвищити ефективність та прозорість взаємодії між державою та її громадянами. У 2023 році 64% українців скористалися електронними державними послугами, а 20 мільйонів осіб використовували додаток «Дія», що підкреслює високу популярність цифрових інновацій.

Індекс державних послуг (Public Services Index) оцінює здатність держави забезпечувати ефективне надання базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, транспортна інфраструктура, електропостачання та цифрові послуги, включаючи доступ до інтернету. Цей індекс відображає рівень якості та доступності державних послуг, що є важливим фактором для суспільства. Впровадження інновацій і новітніх технологій може значно покращити цей показник, за рахунок

автоматизації процесів, розвитку цифрових рішень і підвищення кібербезпеки. Водночас важливо зазначити, що чим вищий цей індекс, тим нижчою є якість наданих послуг, що свідчить про необхідність модернізації та впровадження інноваційних підходів у публічному управлінні для підвищення їх ефективності [19].

Інноваційні технології в публічному управлінні мають суттєвий вплив на вдосконалення управлінських процесів, зокрема через цифровізацію, автоматизацію та інтеграцію новітніх інструментів. Вони дозволяють зробити державне управління більш ефективним, прозорим і зручним для громадян, що є важливим кроком у розвитку демократичних процесів та забезпеченні сталого розвитку на всіх рівнях влади.

1.3. Концепція «цифрової громади» та практика впровадження цифрових рішень у місцевому самоврядуванні

Цифровізація управління територіальними громадами є важливим аспектом сучасного розвитку місцевого самоврядування. Цифрові рішення дозволяють органам місцевого управління оперативно реагувати на потреби громади, покращувати доступ до послуг та зменшувати бюрократичні перепони. У той же час ці технології сприяють підвищенню прозорості та покращенню взаємодії між органами влади та громадянами. Цифровізація стає основою сучасного розвитку суспільства, трансформуючи всі сфери людської діяльності – від економіки до соціальних взаємодій. В умовах глобальних змін і необхідності адаптації до нових технологічних реалій, питання ефективного використання цифрових технологій у сфері місцевого самоврядування набуває особливої актуальності. Цифрові громади, як інноваційний підхід до управління територіями, відкривають нові можливості для інтеграції сучасних технологій у повсякденне життя громадян та організацій.

Концепція «цифрової громади» активно впроваджується у теорію та практику публічного управління завдяки Міністерству цифрової трансформації України та українсько-швейцарському проекту EGAP. Однак, термін «цифрова громада» ще не отримав достатнього наукового розвитку, хоча заслуговує на більш детальне

опрацювання. Часто «цифрову громаду» трактують як органи місцевого самоврядування, що інтегрують новітні цифрові технології в свою діяльність, включаючи електронне урядування, електронний документообіг, онлайн сервіси та ІТ системи [20]. Зміцнення цифрових можливостей територіальних громад інколи визначають як створення електронних сервісів для більш ефективних управлінських рішень і надання якісних послуг, що перетворюють громади на сучасні «цифрові» одиниці.

На сьогодні в наукових колах сформувалося загальне уявлення про проблеми цифровізації територіальних громад в Україні [21]. Зокрема, визнається, що реалізація переваг цифровізації в управлінні громадами можлива лише за умови доступності цифрових технологій і активного залучення більшості населення. Проблема недостатнього інтересу місцевих органів влади до створення «цифрової» громади зумовлена, зокрема, низьким рівнем доступу до високошвидкісного інтернету в малих містах і сільських територіях. Можливим шляхом вирішення цієї проблеми є розширення можливостей мобільного доступу 3G/4G до інтернету [22]. Оцінки електронної готовності адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області в 2019 році підтверджують ці труднощі: «Незважаючи на прогрес у розвитку мобільних та широкосмугових зв'язків, цифровий розрив між територіями залишається проблемою, особливо щодо доступу до інтернету» [22, с. 22].

До основних проблем створення та функціонування цифрових громад відносяться також обмежене фінансування та неефективне використання виділених коштів для проектів цифрової трансформації. Зазвичай виділені кошти спрямовуються на модернізацію застарілої інфраструктури, що не враховує необхідність інтеграції цих ресурсів в єдину муніципальну інформаційну систему та її підключення до регіональних і загальнодержавних мереж [21].

Багато територіальних громад України вже розробили власні концепції та програми цифрового розвитку, але реалізація цих ініціатив ще не відбувається в повному обсязі. На даний момент, основними зусиллями є спроби адаптувати світовий тренд створення цифрових суспільств до місцевих реалій, що включає перехід на цифрові форми управління та формування цифрових громад. Цифрова

трансформація у місцевому самоврядуванні передбачає низку заходів, спрямованих на вдосконалення та оновлення процесів, включаючи реінжиніринг організаційної та технологічної бази. Це також включає впровадження цифрових комунікацій для більш тісної взаємодії з громадянами з метою ефективного виконання їхніх потреб та очікувань.

У контексті цифрового суспільства, державні службовці та посадовці місцевого самоврядування мають брати на себе нові функції, що вимагають відповідних цифрових навичок і компетентностей. Враховуючи швидкість розвитку технологій, важливим є забезпечення узгодженості між інфраструктурними трансформаціями та реальним життям громад. Перехід на цифрові механізми управління вимагає визначення пріоритетів цифрової трансформації місцевого самоврядування та формування основ для створення «цифрових громад».

Серед основних напрямків цифровізації місцевого самоврядування найбільш перспективними виділяють наступні (Рис. 1.2.):



Рис.1.2. Напрями цифровізації місцевого самоврядування

Джерело: [21].

Одним з ключових аспектів є цифрова компетентність, яка включає впевнене та відповідальне використання цифрових технологій для навчання, роботи та участі в житті суспільства. Ця компетентність охоплює інформаційну грамотність, вміння працювати з даними, комунікацію, співпрацю, створення цифрового контенту, забезпечення кібербезпеки та вирішення проблем [23]. Для досягнення цих цілей

необхідно не тільки знати основи технологій, а й вміти застосовувати їх у реальних ситуаціях, зокрема в контексті муніципального управління.

У свою чергу, посадовці повинні розуміти важливість достовірності та надійності цифрової інформації, а також усвідомлювати юридичні та етичні аспекти її використання. Крім того, важливо, щоб кожен житель громади мав можливість освоїти цифрові технології для активного громадянства та соціальної інтеграції. Усі ці чинники вимагають, щоб цифрові компетентності посадовців місцевих рад включали не лише базові навички, а й більш просунуті вміння згідно з Рамкою цифрових компетентностей, розробленою Мінцифрою України [24]. Це дозволяє висувати високі вимоги до посадовців, які повинні мати навички не лише в користуванні цифровими технологіями, а й в створенні, програмуванні та поширенні цифрового контенту. Вони також повинні бути здатні ефективно управляти інформацією, даними та цифровими ідентичностями.

Ще одним ключовим аспектом Цифрової громади є застосування штучного інтелекту. Як свідчить міжнародний досвід, технології штучного інтелекту є актуальними в умовах цифровізації публічного управління і затребуваними для вирішення широкого спектра адміністративних задач, пов'язаних з наданням муніципальних послуг громадянам та організаціям. Штучний інтелект може використовуватися для надання багатьох послуг, відповідаючи на запитання громадян і прогножуючи потреби окремих осіб або груп, а також для розробки стратегій ефективного використання муніципальних ресурсів [25].

Ще один важливий момент в розвитку цифрових громад – це зміна моделі взаємодії з бізнесом, який часто випереджає державу у впровадженні цифрових технологій. У цьому контексті виникає необхідність використовувати цифрові інструменти для орієнтації муніципального управління на конкретні результати взаємодії з бізнесом. Проте є ризик, що цифровізація економіки та суспільства, яку активно обговорюють на різних політичних рівнях, може обмежитися лише незначними покращеннями, не змінюючи суттєво процес взаємодії органів влади цифрових громад з бізнесом як основним двигуном цифрового розвитку. Перетворення місцевого самоврядування у сфері співпраці з бізнесом має бути

оцінено як суттєва зміна всієї системи управління територіями, зокрема щодо зменшення не обґрунтованого втручання в діяльність бізнесу [26].

Без сумніву, поступова технологічна модернізація, включаючи комп'ютеризацію та інформатизацію, є природним етапом розвитку управлінських систем. Проте важливо розуміти, що цифрова трансформація є глобальною цивілізаційною зміною, що перетворює інформаційне суспільство в цифрове. Всі сфери, від економіки до особистого життя, переживають значні трансформації, і цей процес, згідно з концепцією «Довгих хвиль», триватиме до 2030 року. З урахуванням цього можна визначити поняття «цифрова громада» як систему управління в сфері місцевого самоврядування, засновану на цифровому управлінні за допомогою цифрових технологій, великих баз даних та штучного інтелекту. Цифрові технології, як і будь-які інші інноваційні досягнення науково-технічних революцій, створюють потенціал для удосконалення діяльності органів публічної влади. Як саме лідери держави або органів місцевого самоврядування скористаються цією можливістю, залежить від їхнього розуміння необхідності переходу до цифрового управління.

Таким чином, цифрова громада як об'єкт дослідження має на увазі управління, яке відповідає новим формам та механізмам цифрового врядування в організації економіки та життя мешканців територіальних громад. Це повинно змінити не тільки технологічну складову адміністрування, але й суттєво змінити саму систему управління, в буквальному сенсі «перевернувши» її. Уже зараз цифрові платформи дозволяють громадянам самостійно вирішувати безліч потреб, зокрема і тих, що стосуються органів влади. Таким чином, роль посадовців набуває нового змісту та значення. Це створює широкі можливості для досліджень не тільки аспектів діяльності цифрової держави, а й напрямків, пов'язаних із місцевим самоврядуванням. Подальші дослідження повинні продовжити вивчення «цифровізації» муніципальних та комунальних послуг, а також впровадження цифрових комунікацій у взаємодію жителів громади з органами місцевого самоврядування на платформі цифрової громади.

Цифрові рішення для управління ТГ створюють умови для ефективного, прозорого та інклюзивного управління. Вони забезпечують швидке реагування на

запити громадян, полегшують доступ до державних послуг та підвищують рівень взаємодії між місцевою владою та населенням. Впровадження таких рішень має велике значення для розвитку місцевого самоврядування в умовах цифрової ери.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Нормативно-правове регулювання впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в Україні

Правове регулювання впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень є критично важливим для забезпечення ефективного та безпечного використання новітніх технологій у публічному управлінні. Успішне впровадження таких технологій потребує чіткої законодавчої бази, яка б регулювала питання захисту персональних даних, кібербезпеки, електронного урядування та інших аспектів цифровізації. В Україні ця сфера розвивається поступово, однак потребує подальшого удосконалення.

Нормативно-правова база, що регулює інноваційну діяльність в Україні, формуються на основі різноманітних законів і підзаконних актів, прийнятих у рамках Конституції України. Серед них важливими є закони, такі як «Про інноваційну діяльність», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності», «Про наукову та науково-технічну експертизу» тощо. Загалом в Україні прийнято понад 200 нормативно-правових актів, які безпосередньо або опосередковано впливають на розвиток інноваційної діяльності. Це включає важливі акти, як Податковий кодекс та Бюджетний кодекс України, що здійснюють суттєвий вплив на стимулювання інноваційних процесів. Зазначені документи встановлюють пріоритети держави, визначають основи науково-технічної та інноваційної політики, фінансування наукової діяльності та охорону прав інтелектуальної власності.

На сьогоднішній день законодавство України перебуває в процесі адаптації до європейських стандартів та міжнародних угод, що стало можливим завдяки приєднанню до багатосторонніх договорів і вступу до Світової організації торгівлі та підписанню Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Водночас законодавча

база України має ряд прогалин і суперечностей, що ускладнюють ефективне впровадження інноваційної діяльності. Порушення принципів систематизації та стабільності в нормативно-правовому регулюванні, зокрема несвоєчасне реагування на зміни в інноваційній сфері, призводить до хаотичних змін, що затрудняють розвиток інноваційних процесів. Це питання стало об'єктом критики з боку науковців, які зазначають необхідність системної реформи законодавства для досягнення головної мети – ефективного регулювання інноваційної діяльності в країні.

Згідно з Національною доповіддю «Інноваційна Україна-2020», поділ розвитку законодавства України в науково-технічній та інноваційній сферах на три етапи дозволяє зрозуміти його еволюцію. Перший етап (1991–1998 рр.) включав ухвалення базових законів і створення нових моделей фінансування інновацій, які поєднували підтримку інноваційних проектів на різних рівнях. Другий етап (1999–2007 рр.) був позначений скасуванням податкових пільг і ліквідацією Державного інноваційного фонду, що супроводжувалося зосередженням на зовнішніх фінансових ресурсах. Третій етап (2008 – сьогодні) характеризується прийняттям низки концепцій і програм, однак проблеми фінансування та надання пільг залишаються нерозв'язаними, що обмежує ефективність інноваційної діяльності [27, с. 236].

Основним нормативно-правовим актом, який закладає правові основи функціонування інноваційної системи України, є Закон України «Про інноваційну діяльність», ухвалений Верховною Радою 4 липня 2002 року (набрав чинності 7 серпня 2002 року). Цей закон став першим нормативно-правовим документом, що визначив правові, економічні та організаційні принципи державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, а також установив форми стимулювання інноваційних процесів. 8 вересня 2011 року був прийнятий Закон «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», мета якого полягала в реалізації інноваційної моделі економічного розвитку через концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності національної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Згідно з цим законом, пріоритетні напрями інноваційної діяльності

включають науково обґрунтовані напрямки, спрямовані на забезпечення економічної безпеки, створення конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, підвищення якості послуг та розширення експортного потенціалу країни. Ці напрямки поділяються на стратегічні, що затверджуються Верховною Радою на період до 10 років, та середньострокові, що визначаються на період до 5 років і служать виконанню стратегічних цілей [28, с. 130].

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки», середньострокові пріоритети, визначені в документі, відповідають сучасним вимогам світового розвитку та потребують швидкої реалізації. Це включає, зокрема, розробку систем штучного інтелекту, Інтернету речей, оновлення агропромислового комплексу, освоєння альтернативних джерел енергії. Крім того, одним із основних документів, що визначають інноваційний напрямок України, є Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку, яка містить основні цілі, пріоритети та принципи державної науково-технічної політики, а також механізми прискореного інноваційного розвитку та формування науково-технологічного потенціалу. Вона також визначає необхідність державної підтримки науки, технологій та інновацій як джерела економічного зростання та складової національної культури та освіти [29, с. 52].

Також важливим елементом правового забезпечення міждержавного інноваційного розвитку є численні міжнародні угоди щодо науково-технічного співробітництва в сферах спільного інтересу. Український уряд уклав низку таких угод, що регламентують співробітництво, консультування, технічну взаємодію та фінансову підтримку. Однак частина цих угод потребує оновлення через постійний розвиток інноваційної системи, що вимагає внесення змін або переукладання цих угод [30, с. 140].

Перехід економіки України на інноваційну модель розвитку вимагає створення всебічного та удосконаленого законодавства, яке забезпечуватиме ефективну роботу національної інноваційної системи через інтеграцію норм, що регулюють інноваційну діяльність у єдиний кодифікований акт – Інноваційний

кодекс України. Після прийняття Господарського кодексу України, процес кодифікації продовжується, зокрема через удосконалення наявного законодавства та розширення його застосування на нижчі рівні правової ієрархії. Модернізація господарсько-правового регулювання та розвиток нових сегментів економіки спонукають до проведення кодифікаційних робіт. Д.В. Задихайло зазначає, що кодифікація дозволяє реформувати зміст законодавства, впроваджувати нові підходи в організацію господарської діяльності та поліпшувати регулювання економічних відносин відповідно до сучасних ринкових умов [31, с. 178].

Кодифікація інноваційного законодавства спрямована на розвиток національної інноваційної системи, що враховує соціально-економічний стан країни. На теоретичному рівні є ідея щодо важливості кодифікації інноваційного законодавства у зв'язку з його значущістю для розвитку країни. Кодифікація норм права покликана систематизувати та упорядкувати діючі правові акти, усунути застарілі норми та ліквідувати прогалини в законодавстві, тим самим підвищуючи ефективність регулювання суспільних відносин. Однією з особливостей кодифікації в Україні є необхідність її узгодження з європейськими стандартами, що має полегшити процес інтеграції країни до Європейського Союзу. Українські науковці прагнули вирішити проблему фрагментарності інноваційного законодавства через його кодифікацію, що призвело до створення проекту Інноваційного кодексу України. Цей проект був обговорений на науково-практичній конференції, організованій Національною академією правових наук України [31, с. 183].

Відповідно до проекту, інноваційними вважаються послуги, які застосовують нові розробки, що стали інноваціями, проте, на наш погляд, це визначення недостатньо чітко відображає правову природу інноваційних послуг і потребує уточнення. Правове регулювання таких послуг є важливим елементом реформування економіки країни, особливо в умовах глобальної економічної кризи.

У останні роки Україна досягла значного прогресу у напрямку цифрової трансформації, зокрема через формування відповідної правової бази. Впровадження цифрових технологій у державний сектор та бізнес сприяло підвищенню ефективності послуг, зниженню витрат, збільшенню прозорості для

громадян і забезпеченню належного захисту їх цифрових прав. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг в Україні», який набув чинності ще в 2003 році, став основою для подальшого розвитку цієї сфери [32]. У 2020 році, розвиток електронного документообігу було підтримано Законом України «Про електронні довірчі послуги», який регулює відносини у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації [33].

Цей закон визначає основи надання електронних довірчих послуг, включаючи транскордонні, права та обов'язки учасників правових відносин у цій сфері, а також організацію державного нагляду за ними.

Впровадження електронного документообігу в державному секторі дозволило знизити рівень бюрократії та значно покращити якість надання послуг. Одним із найбільш значущих аспектів електронного урядування є електронні публічні послуги, оскільки вони безпосередньо стосуються кожного громадянина. Прикладом електронного урядування є система «Дія» – онлайн-платформа, яка дає змогу отримати численні державні послуги без необхідності відвідувати державні органи. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» започаткував правовий режим «Дія» та визначив основи його функціонування [34], спрямований на створення сприятливих умов для інноваційного бізнесу в Україні.

Аналізуючи розвиток електронного урядування, слід зазначити важливий виклик для цифрової трансформації України – забезпечення кібербезпеки. Зростання кількості цифрових послуг ставить під загрозу безпеку персональних даних та інформації в інтернет-середовищі. Разом з розвитком цифрової економіки зростає кількість кібератак, і Україна стала однією з найбільш вразливих країн для таких атак через війни та історичну недостатню увагу до кібербезпеки. Для координації дій у сфері кібербезпеки була створена Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, діяльність якої спрямована на забезпечення національної безпеки від внутрішніх та зовнішніх загроз і є складовою безпекового сектору України [35].

У зв'язку з цим було прийнято низку нормативно-правових актів щодо кібербезпеки, зокрема Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», який регулює доступ до інформації та визначає права

користувачів інформаційних систем, зокрема на приватність персональних даних, а також вимоги до організацій щодо захисту цієї інформації та запобігання комп'ютерним злочинам [36]. Вважаємо, що прийняття цього закону стало важливим кроком у боротьбі з кіберзлочинами, оскільки він надає законодавчу основу для швидкого й ефективного реагування на такі злочини.

Задля визначення правових та організаційних основ державної політики, що орієнтована на захист ключових інтересів у кіберпросторі, а також для встановлення основ забезпечення кібербезпеки, було ухвалено Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [37]. Важливо зазначити, що актуальна редакція цього закону визначає права та обов'язки органів державної влади в сфері кібербезпеки. Однак для досягнення ефективного рівня захисту в кіберпросторі необхідно діяти не лише на рівні державних структур, але й залучати приватний сектор. Це дозволило б підвищити обізнаність бізнесу щодо кіберзагроз та сприяло б більш комплексному підходу до покращення кібербезпеки.

Правове регулювання впровадження інноваційних технологій в Україні є необхідною умовою для забезпечення їх ефективного та безпечного використання. Сучасна нормативно-правова база повинна постійно оновлюватися відповідно до технологічних змін і вимог цифровізації. Важливими аспектами залишаються захист прав громадян, кібербезпека та підтримка інноваційних ініціатив через законодавчі стимули.

2.2. Особливості впровадження інновацій у муніципальному управлінні в умовах воєнного стану

Впровадження інноваційних технологій під час воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки сприяє забезпеченню ефективності управління в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків. Цифрові технології, зокрема у сфері кібербезпеки, дистанційного управління та моніторингу ситуації, дозволяють органам влади оперативно реагувати на виклики та зберігати функціонування державного апарату навіть у складних умовах.

Необхідно підкреслити, що в умовах сучасної ситуації територіальні громади (ТГ) України стали важливими учасниками впровадження інноваційних економічних ініціатив на місцевому рівні. Ці ініціативи мають потенціал стимулювати підприємницьку активність, сприяти створенню нових робочих місць і підвищувати рівень життя громадян. Реалізація таких інновацій є важливою для забезпечення сталого розвитку ТГ. Залучення місцевих жителів до процесу планування, створення партнерських відносин між державними органами, бізнесом та громадськими організаціями, а також ефективне управління фінансовими ресурсами сприяють успішному виконанню цих ініціатив. Вони не лише підвищують якість соціальних послуг, але й зміцнюють економічну основу громад, відкриваючи нові можливості для їх розвитку і адаптації до сучасних викликів.

Воєнний стан як особливий правовий режим суттєво змінив функціонування органів місцевого самоврядування. Територіальні громади стали першими, хто відчув на собі наслідки військової агресії, і були змушені оперативно реагувати на нові виклики. В умовах обстрілів цивільних об'єктів і критичної інфраструктури, відсутності базових комунальних послуг, місцевого самоврядування, завдяки реформам децентралізації, продемонструвало свою здатність до швидкої адаптації і надання допомоги цивільному населенню. Проте, як зазначає Ігор Коліушко, голова Центру політико-правових реформ, територіальні громади, як і вся країна, виявилися недостатньо готовими до війни, зокрема через незадовільну реалізацію мобілізаційних планів і відсутність чіткої стратегії дій на випадок війни на рівні місцевих органів влади [37].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення територій стають актуальними механізми розвитку сільських територій та територіальних громад в Україні, які мають значний вплив на реальний добробут нації через формування інформаційно-енергетичного простору розвитку. Виникає необхідність впровадження концепції «SMART-COMMUNITY» як стратегії розвитку ТГ [39, с. 96]. Реалізація цієї концепції передбачає сталий соціально-економічний розвиток ТГ, що ґрунтується на моральних, етичних та патріотичних принципах, стратегічний розвиток, удосконалення кадрового потенціалу, підвищення ролі

громадськості в управлінні, розвиток освіти та інноваційних технологій, а також впровадження екологічних та сталих практик [40].

Прикладом реалізації концепції «SMART-COMMUNITY» є спільна робота Несолонської сільської ради з громадськими організаціями на розробку стратегії розвитку сільських територій у рамках програми «Родова садиба» [28]. Основними напрямками є органічне виробництво, безвідходне життя, екологічне будівництво, впровадження альтернативних джерел енергії та розвиток екологічного туризму.

Сьогодні державна політика України орієнтована на стимулювання цифрового розвитку економіки та суспільства. Одним із ключових напрямів цієї політики є модернізація органів місцевого самоврядування, особливо у сфері цифровізації. У зв'язку з цим посадовці органів місцевого самоврядування мають бути зацікавлені в адаптації до нових реалій, що виникли в умовах воєнної агресії, і опанувати сучасні методи роботи, зокрема через застосування інноваційних та інтерактивних технологій за допомогою сучасних технічних засобів.

Однак, попри актуальність цього завдання, у період воєнного стану використання сучасних управлінських навичок у діяльності органів місцевого самоврядування для міського розвитку залишається недостатньо ефективним. Це, зокрема, обумовлено відсутністю цілісного бачення кінцевих результатів таких процесів. Варто зазначити, що навіть у довоєнний час у представників місцевих рад, посадовців та представників громадянського суспільства не сформувалася належна управлінська культура та професійна компетентність у цій сфері. Методи, форми й процедури управління потребують постійного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів.

Для України запровадження інформаційно-технологічних основ суспільних трансформацій і впровадження цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування може стати важливим кроком до виходу з кризи. Проте бюрократизований апарат управління на місцях часто не дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що позначається на ефективності прийняття рішень. Брак досвіду, часу або фінансів також негативно впливає на якість управлінських рішень.

Значну роль сьогодні відіграє своєчасний обмін інформацією та її ефективне використання для потреб територіальних громад, бізнесу та суспільства загалом. Відновлення українських міст, пошкоджених внаслідок агресії РФ, вимагає від місцевого самоврядування застосування нестандартних рішень. Ця ситуація є безпрецедентною для України за весь час її незалежності.

Процес децентралізації та реформування місцевого самоврядування ставив за мету покращення умов життя в територіальних громадах, що створює нові виклики для органів самоврядування, зокрема щодо переосмислення концепцій управління міським розвитком. Потрібно шукати нові шляхи підвищення ефективності діяльності органів влади, орієнтуючись на міжнародні стандарти й найкращі практики публічного управління, які сприяють сталому міському розвитку.

Під час відновлення постраждалих міст слід забезпечити комфортні умови проживання для мешканців, створюючи інфраструктуру, що відповідатиме їхнім потребам. Головними пріоритетами є забезпечення безпеки та поступовий перехід до сталого розвитку через модернізацію управлінських систем відповідно до міжнародних стандартів. У цьому процесі значну роль відіграють фінансова допомога міжнародних організацій та обмін досвідом.

У кожному місті існують свої унікальні проблеми, але спільним для багатьох є питання цифровізації, яке виступає важливим чинником у міських програмах і сприяє реалізації концепції «цифрової держави».

Використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє прискоренню ухвалення рішень, підвищенню їхньої якості та ефективності реалізації. Завдяки цьому посадовці отримують більше вільного часу, а громадськість – інструменти для впливу на формування державної політики в різних галузях суспільного життя. Це також відкриває нові можливості надання інформації та послуг громадянам. У результаті змінюються підходи до механізмів публічного управління, які поступово трансформуються, переорієнтуючись на забезпечення участі громадян у цих процесах. Така трансформація від індустріальної до інформаційної моделі суспільства мотивує держави впроваджувати концепцію «електронного урядування» [41].

Зростання доступу до Інтернету в Україні та інтеграція електронного урядування у діяльність державних установ вимагають не лише впровадження технологій, але й прийняття відповідних принципів управління. Органічність, зрозумілість і прийнятність цієї концепції є ключовими факторами успішності її реалізації. Це дозволить ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології у щоденній управлінській діяльності, що сприятиме інтеграції України до числа високотехнологічних країн. Електронне урядування виходить за межі простих технологічних рішень і представляє собою нову концепцію державного управління як частину широкої трансформації суспільства [42].

На початку війни більшість сайтів органів місцевого самоврядування зазнали кібератак. Російські хакери заздалегідь анонсували ці дії у своїх групах «кібервійськ». У деяких містах зловмисники змогли отримати доступ до персональних даних службовців та військових, хоча інколи це виявлялося фейком. Більшість серверів були добре захищені, а їх доступ обмежений, тому значних наслідків вдалося уникнути.

Волонтерський рух, який виник з перших днів війни, продемонстрував високу організованість і здатність до допомоги, проте з часом зіштовхнувся із низкою проблем: відсутність бази даних громадян, яким потрібна допомога, або специфічні ліки, недостатність фахівців, а також виїзд працівників з окупованих територій. У деяких містах волонтери-айтішники допомогли створити бази даних мешканців, але органи місцевого самоврядування не були готові до такої роботи через відсутність зворотного зв'язку, досвіду і спеціалістів.

Цифровізація місцевого самоврядування є важливим етапом реформ, що спрямовані на підвищення ефективності управління. Вона відповідає загальносвітовим тенденціям формування цифрового суспільства і сприяє більш результативному управлінню на місцевому рівні. Успіх цифрової трансформації залежить від урахування універсальних принципів управління за результатами.

В Україні триває процес цифрової трансформації, що є частиною глобальної цифрової революції. Відповідно до законодавства, цифровізація передбачає впровадження електронних і цифрових пристроїв, систем, а також засобів електронної комунікації, що створює інтегровану взаємодію між фізичним і

віртуальним середовищами. Такий розвиток стимулює політичну активність молоді, зокрема через інструменти електронної демократії, які забезпечують ширшу участь громадян у процесі прийняття рішень.

Ще одним важливим аспектом цифровізації є застосування технологій для покращення адміністративних процесів. Це включає виявлення й планування проблем, моніторинг результатів і модифікацію управлінських рішень. У цьому контексті корисною є міжнародна практика використання цифрових інструментів для організації муніципального управління, зокрема систем, які дозволяють громадянам оцінювати діяльність місцевої влади в режимі реального часу.

Військова агресія росії проти України підкреслила важливість захисту національних інтересів, які передбачають безпеку життя, прав і свобод громадян, підтримання політичної стабільності та розвиток демократії. Для цього необхідно забезпечити конституційний лад, територіальну цілісність і інформаційну безпеку країни. У цій сфері державна політика визначає стратегічні та поточні завдання, спрямовані на зміцнення інформаційної стабільності та захист національних інтересів України.

Інноваційні технології в умовах воєнного стану є незамінним інструментом для забезпечення стабільності і безпеки в державному управлінні. Вони дозволяють зберігати ефективність органів влади, покращити координацію дій між різними структурами та забезпечити оперативне реагування на зміну ситуації. Впровадження таких технологій є важливим елементом для підтримки державного управління в умовах надзвичайних ситуацій та війни.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу та цифрової трансформації Слобожанської селищної територіальної громади

Слобожанська територіальна громада утворена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 14.08.2015 № 671-33/VI. До складу Слобожанської ТГ входять два населених пункти: селище Слобожанське та село Степове у яких мешкає 15,3 тис. осіб. Площа громади дорівнює 166,4 кв. км. (16639,2 га). Адміністративний центром громади є селище Слобожанське.

У серпні 2020 року Слобожанська громада приєдналася до Ініціативи ЄС «Мери за економічне зростання». Метою цього кроку є бажання вдосконалити систему планування місцевого економічного розвитку громади, створити дієве партнерство із приватним сектором та громадянським суспільством, запропонувати ряд проєктів розвитку та реалізувати їх.

Економіка громади характеризується наявністю визначальних підприємств промисловості, торгівлі та сільського господарства, які забезпечують стабільне наповнення місцевого бюджету. Є можливості до подальшого економічного зростання шляхом розширення наявного бізнесу, розвитку рекреаційно-туристичної сфери, стимулювання дрібного підприємництва.

В листопаді 2020 року було розроблено План місцевого економічного розвитку Слобожанської територіальної громади Дніпропетровської області (далі – План). Серед основних цілей цього Плану було визначено наступні:

- створення ефективної системи підтримки та надання послуг для бізнесу, підготовка та розвиток трудових ресурсів;
- посилення конкурентоспроможності продукції, виробленої в громаді, на внутрішніх та зовнішніх ринках;
- стимулювання туризму та розвиток державно-приватного партнерства у сфері туризму [43].

Нами були проаналізовані результати, які вже досягла Слобожанська територіальна громада відповідно до вищезазначеного Плану на період до 2021 року. Серед основних досягнень розвитку Слобожанської територіальної громади можна відмітити:

1. Промисловість: розширення виробництва кондитерських виробів; розвиток мережі фірмової торгівлі; будівництво комплексу з виробництва керамограніту.
2. Торгівля: створення інформаційних ресурсів підтримки місцевого бізнесу на офіційному вебсайті громади; проведення вистаково-ярмаркових заходів в області; створення гарячої лінії з питань захисту прав інвесторів.
3. Ринок праці: підвищення рівня працевлаштування; створення місць для працевлаштування осіб з інвалідністю; проведення заходів з профнавчання.

4. Бюджетна сфера: зростання бюджету у порівнянні з минулим роком; отримання додаткових фінансових субвенцій на розвиток громади.

5. Екологія: проведення робіт з приведення в належний санітарний та естетичний стан прибудинкових територій, дитячих та спортивних майданчиків, територій загального користування; ліквідація стихійних звалищ; покращення забезпечення компаній переробітки сміття.

6. Дороги та придорожня інфраструктура: утримання доріг в належному стані; ремонт тротуарів; встановлення дорожніх знаків та організація безпеки дорожнього руху.

7. Благоустрій: реалізація проєктів з облаштування місць громадського відпочинку; збільшення кількості спортивних об'єктів; поліпшення інфраструктури громади.

8. Комунальні заходи: енергомодернізація будинків громади; забезпечення належного водопостачання та водовідведення; зовнішнє освітлення вулиць.

9. Комунікація: впровадження системи комунікації з громадою в онлайн-режимі; проведення спортивно-оздоровчих заходів; підвищення активності молоді в питаннях розвитку громади.

10. Якість життя: створення сучасної освітньої інфраструктури; покращення засад безпеки громадян; заходи з формування високої культури поведінки громадян; удосконалення систем соціальних послуг; вдосконалення сфери медичної допомоги тощо.

Серед пріоритетних завдань на майбутнє громадою були визначені наступні напрямки:

- впровадження інфраструктурних проєктів на території всіх населених пунктів громади;
- роботи з ремонту доріг, тротуарів, внутрішньо кварталних проходів і проїздів;
- реконструкції та будівництва плавальних басейнів, шкільних стадіонів, шкіл тощо;

– підвищення якості надання освітніх, медичних, культурних, адміністративних, соціальних послуг та інших важливих питань життєзабезпечення громади тощо [44].

Станом на 5 вересня 2024 року Виконавчий комітет погодив Програму інформатизації «Цифрова громада» Слобожанської територіальної громади на 2023-2025 роки в новій редакції (див. Додаток А).

Програма інформатизації «Цифрова громада» Слобожанської територіальної громади на 2023–2025 роки спрямована на створення сучасної цифрової інфраструктури, розвиток електронного врядування, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення громади. Основною метою програми є забезпечення ефективної взаємодії громадян, бізнесу та органів місцевого самоврядування через використання сучасних цифрових технологій.

Основні завдання програми

1. Розвиток цифрової інфраструктури громади:

- Впровадження високошвидкісного інтернету в усіх населених пунктах громади.
- Оснащення закладів освіти, охорони здоров'я та адміністративних установ сучасною комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.
- Створення онлайн-платформи для інтеграції цифрових послуг.

2. Впровадження електронного врядування:

- Розробка та впровадження електронних сервісів для мешканців громади (електронні заявки, записи, звернення).
- Створення відкритих баз даних громади, які забезпечать прозорість роботи органів влади.
- Автоматизація внутрішніх процесів у структурі управління територіальної громади.

3. Підвищення цифрової грамотності населення:

- Проведення тренінгів, семінарів та навчальних курсів для мешканців громади щодо використання цифрових технологій.
- Організація навчальних програм для працівників місцевого самоврядування з цифрової трансформації.

- Впровадження освітніх заходів для молоді, спрямованих на популяризацію STEM-дисциплін.

4. Інформаційна безпека та захист даних:

- Розробка політик та механізмів захисту персональних даних мешканців громади.
- Впровадження системи кібербезпеки для місцевих адміністративних структур.
- Популяризація культури інформаційної безпеки серед населення.

Очікувані результати

- Створення єдиної цифрової екосистеми громади.
- Забезпечення доступу мешканців до якісних електронних послуг.
- Зниження адміністративного навантаження на органи місцевого самоврядування.
- Підвищення рівня цифрової грамотності мешканців.
- Збільшення інвестиційної привабливості громади через цифровізацію.
- Фінансування програми

Програма реалізується за рахунок коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, міжнародної технічної допомоги та залучення грантів.

Необхідно також додати й про Стратегію розвитку Слобожанської територіальної громади Дніпровського району Дніпропетровської області на 2023-2027 роки. Вона є основним документом, який визначає довгострокові пріоритети та цілі громади. Вона спрямована на забезпечення сталого розвитку території, підвищення якості життя мешканців і залучення інвестицій (див. Додаток Б).

Стратегія розвитку Слобожанської територіальної громади Дніпровського району Дніпропетровської області на 2023–2027 роки була створена в межах програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Цей документ виступає основним інструментом планування розвитку громади, визначаючи ключові пріоритети та напрями. Реалізація зазначених ініціатив передбачає активну співпрацю з різними партнерами: державними установами, бізнесом і громадськими організаціями.

Розробка оновленої версії Стратегії припала на важливий період реформи децентралізації, коли новостворені громади активно переймають повноваження від державних структур, перебудовуючи систему надання публічних послуг. Цей процес дозволяє спостерігати перші результати діяльності нових органів місцевого самоврядування.

Військова агресія РФ проти України значно ускладнила ситуацію для громад, змушуючи їх адаптувати управлінські та фінансові ресурси до нових викликів. У випадку Слобожанської громади ситуація ускладнилася додатково через нещодавнє розширення меж громади внаслідок адміністративно-територіальної реформи. Це вимагало узгодження стратегічних планів із регіональними та національними документами розвитку, які діють до 2027 року. Також близькість громади до зон активних бойових дій створює додаткові труднощі у стратегічному плануванні.

Європейська хартія місцевого самоврядування підкреслює право та спроможність органів самоврядування самостійно вирішувати значну частину питань у межах своїх повноважень в інтересах громади. Саме тому під час створення Стратегії використовували партисипативний підхід із залученням різних місцевих груп інтересів. Це включало проведення соціологічних досліджень, консультацій із фахівцями, стратегічних сесій із представниками влади, бізнесу та громадськості, а також широке громадське обговорення.

Такий підхід покликаний забезпечити активну участь мешканців у вирішенні питань місцевого розвитку та сприяти сталому розвитку громади.

Виконання завдань, передбачених у Стратегії розвитку, потребуватиме тісної співпраці всіх зацікавлених сторін, яка з часом може трансформуватися у співвідповідальність, а згодом стати основою для спільного прийняття рішень.

Партисипативна модель стратегічного планування, використана при розробці Стратегії розвитку (методологія Фундації розвитку місцевої демократії – FRDL, яка є партнером Global Communities у рамках програми DOBRE), ґрунтується на принципі, що цей документ не лише визначає напрямки діяльності органів місцевого самоврядування, але й слугує планом розвитку всієї громади. Це підкреслює необхідність досягнення консенсусу на місцевому рівні щодо ключових

положень стратегії, а також узгодження умов і можливостей залучення широкого кола зацікавлених осіб до її реалізації.

Стратегія розвитку узгоджена з пріоритетами та цілями аналогічних документів регіонального та національного рівнів. Документ акцентує увагу на збалансованому розвитку громади, інтегруючи екологічні, економічні та соціально-культурні аспекти. Це має забезпечити підвищення якості життя мешканців із перспективою сталого розвитку. Враховано також контекст близькості Слобожанської громади до зони активних бойових дій.

До складу робочої групи увійшли представники місцевого самоврядування, освітніх, культурних, соціальних і медичних закладів, бізнесу, громадського сектору та лідери думок. Роботу організували й надавали методичну підтримку експерти FRDL: Войцех Одзімек (Краків, Польща), Назар Глинський і Олег Процак (Львів).

Застосування широкого спектру партисипативних інструментів дозволило врахувати інтереси всіх груп населення, зокрема тих, які потребують особливої уваги: жінок, осіб похилого віку, людей з інвалідністю.

Розробка Стратегії включала такі етапи:

- аналіз соціально-економічного стану громади;
- проведення SWOT-аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- формування бачення стратегічного розвитку громади;
- визначення стратегічних і операційних цілей;
- окреслення показників ефективності впровадження Стратегії;
- гармонізація Стратегії з іншими стратегічними документами;
- пошук потенційних зовнішніх джерел фінансування;
- розробка системи реалізації та моніторингу виконання Стратегії;
- створення детального плану дій на короткострокову перспективу.

Враховуючи складний соціально-політичний контекст, в тому числі вплив активних бойових дій в регіоні, стратегія спрямована на забезпечення стійкості та розвитку громади в умовах змін. Використання партисипативного підходу при розробці стратегії є одним із ключових аспектів цього документу, адже він

передбачає залучення широкого кола зацікавлених осіб – від органів місцевого самоврядування до громадських організацій, бізнесу та місцевих мешканців.

Визначення основних стратегічних цілей дозволяє окреслити пріоритети, зокрема економічний розвиток, покращення соціальних умов життя, збереження культурної спадщини та екологічну безпеку. Значна увага приділяється збереженню та розвитку інфраструктури громади, що є важливим фактором для забезпечення комфортного та стабільного життя її мешканців. Крім того, стратегія відзначається своєю адаптивністю та можливістю перегляду на основі змін у зовнішньому середовищі, що є важливим для підтримки її актуальності.

Систематичний моніторинг і оцінка виконання поставлених цілей забезпечують прозорість процесу реалізації стратегії та дозволяють коригувати напрямки розвитку в разі необхідності. Приділяючи особливу увагу інклюзивності та соціальній справедливості, стратегія підтримує розбудову громади, де кожен мешканець має рівні можливості для розвитку та доступ до необхідних послуг.

Важливою складовою є також інтеграція місцевої стратегії з регіональними та національними пріоритетами, що дозволяє громадам взаємодіяти на різних рівнях і ефективно використовувати ресурси для досягнення спільних цілей. Таке узгодження забезпечує не лише внутрішню стійкість громади, але й посилює її роль у більш широкому контексті регіонального та національного розвитку.

Загалом, Стратегія розвитку Слобожанської громади на 2023-2027 роки має потужний потенціал для забезпечення стійкого та сталого розвитку громади, враховуючи як поточні виклики, так і довгострокові перспективи. Її реалізація сприятиме підвищенню рівня життя мешканців, покращенню соціально-економічних умов та створенню сприятливого середовища для розвитку місцевої економіки, культури та інфраструктури, що в кінцевому підсумку дозволить Слобожанській громаді досягти значних успіхів на шляху до сталого розвитку та процвітання.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ УКРАЇНИ

3.1. Міжнародні практики впровадження інноваційних технологій у муніципальному управлінні: можливості імплементації в Україні

У сучасному світі, де технологічні інновації швидко змінюють всі сфери життя, муніципальне управління не залишається осторонь цих змін. Запровадження інноваційних інструментів управління та цифрових рішень стало важливим етапом у розвитку місцевого самоврядування в багатьох країнах. Вони дають можливість підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість, зменшити корупційні ризики та покращити якість надання послуг для громадян. Зарубіжний досвід у цій сфері дозволяє виявити найкращі практики та підходи, що можуть бути адаптовані до умов українських міст і громад. Технологічні інновації, такі як електронні послуги, цифрові платформи для комунікації з населенням, системи управління міським транспортом та іншими важливими інфраструктурними елементами, здатні істотно змінити підходи до управління та взаємодії між органами влади та громадянами.

Визначення перспектив подальшого розвитку Слобожанської селищної ТГ неможливе без врахування світового досвіду. Саме такий досвід нагадує багато успішних прикладів використання системи розвитку громад. Світовий досвід в багатьох сучасних країнах світу базується на принципі «smart-city». Чудовими прикладами реалізації концепції «smart-city» наприклад в транспортній сфері є:

- проєкт системи швидкісних потягів Hyperloop, створений керівником SpaceX Ілоном Маском. У 2013 році він представив свій проєкт і виклав його у відкритий доступ, цю ж ідею Маск використовували дві компанії: Hyperloop Transportation Technologies і Hyperloop One, які були створені в 2013 і 2014 роках відповідно, і за його ідеєю це високошвидкісна система – замкнута труба, в якій

поїзд зможе рухатися зі швидкістю від 480 до 1220 км/год завдяки відсутності тертя рейок і опору повітря [45];

– одним із основних напрямків цифрових рішень у муніципальному управлінні є перехід до електронних послуг, що дає змогу мешканцям зручніше отримувати доступ до державних та місцевих послуг. Прикладом є система електронних послуг у містах, таких як Естонія, де платформи електронного уряду (e-Government) дозволяють громадянам подавати заявки на різноманітні послуги, отримувати дозвільні документи, сплачувати податки та здійснювати інші адміністративні операції в режимі онлайн. Система е-уряду в Естонії забезпечує швидкість і прозорість процедур, що сприяє зниженню корупційних ризиків і економії ресурсів як для громадян, так і для органів влади;

– у багатьох містах світу активно впроваджуються рішення на основі великого даних (Big Data), що дозволяють збирати і аналізувати величезні обсяги інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Барселона є одним із лідерів у використанні великих даних для оптимізації міського управління. Місто використовує системи збору даних від різних сенсорів і пристроїв для моніторингу трафіку, забруднення, енергоспоживання, стану інфраструктури тощо. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми та приймати більш обґрунтовані рішення для покращення якості життя міських жителів.

– проєкт CargoCap, який виник у Німеччині, призначений для перевезення вантажів у міському середовищі в місцевому та міжміському транспортному секторі на відстань до 150 км. Система такого транспорту розташована на багатьох станціях у розгалуженій мережі підземних транспортних труб і працює 24 години на добу. У кінцевому пункті призначення на станції автоматично розгортається одна або кілька технологічних споруд для перевантаження або розвантаження. Великою перевагою CargoCap є швидке та просте розширення мережі транспортних труб. Якщо попит на транспорт зростає, разом із ним росте і мережа підземного транспорту [46].

Вчені Л. В. Олійник та Р. О. Бережок виділяють такі міста як приклад вдалого розвитку:

- Цюрих (Швейцарія). Місто є одним із найбільших фінансових і наукових центрів Європи, має розгалужену структуру розумних будівель, систему переробки сміття, налагоджену систему інтелектуального використання трафіку;
- Копенгаген (Данія). Місто є одним із флагманів у сфері ІТ-технологій, бізнесу, економіки та медицини. Має власну інтерактивну базу даних міст – City Data Exchange;
- Токіо (Японія). Один із світових туристичних центрів. Має розвинену залізничну інфраструктуру, яка об'єднує понад 100 ліній, частота перевезень пасажирів на рік сягає понад 14 мільярдів, є розумна система паркування та велика кількість точок доступу Wi-Fi тощо [47, с. 62-63].

Подібні приклади в сучасному світі можна наводити дуже довго. Адже зараз швидкість технічного прогресу дуже швидка, і поява подібних інструментів для полегшення праці людини вже є чимось звичним. Надзвичайно важливим елементом для створення та існування такої системи технологій «smart-city» в кожній країні є рівень освіти громадян.

За словами Ю. Є. Дащука та М. І. Лепкого «успіх технології «smart-city» залежить від наявності та якості таких складових у місті, як: велика кількість точок доступу Wi-Fi; сервіс обміну автомобілів; швидкий та зручний онлайн доступ до державних послуг; постійне та стабільне покриття 4G; оптимізована транспортна система; активна переробка відходів відповідно до світових екологічних стандартів; прийняття важливих соціальних рішень громадян, їх участь у розвитку міста; доступність екологічно чистих джерел енергії» [48, с. 297-298].

На основі вивчення зарубіжного досвіду використання технології «smart-city» визначено низку переваг, які сприятимуть економічному зростанню при її адаптації до реалій будь-якої громади в тому числі і Слобожанської об'єднаної територіальної громади, а саме: підвищення конкурентоспроможності територій громади на глобальному рівні; позиціонування територій громади як висококультурних, технологічних центрів залучення туристів; забезпечення громадян комплексною комп'ютеризацією та цифровізацією всіх процесів, що відбуваються в громаді, з метою покращення умов їх проживання; створення нових систем баз даних для підвищення обізнаності людей про міські справи; прискорення переходу на системи

електронного документообігу в усіх сферах людської діяльності; зниження використання людських ресурсів, пов'язаних з механічною роботою; розвиток об'єктів інфраструктури; збільшення використання екологічно чистих джерел енергії; стабілізація державного управління; налагодження системи зворотного зв'язку між громадянами та державними службовцями; підвищення цифрової обізнаності громадян тощо.

Серед основних проблем та подальших перспектив Слобожанської селищної ТГ слід виділити наступні:

- недостатність бюджетних коштів для реалізації багатьох проєктів;
- низький рівень туризму, що створює необхідність для пошуку нового механізму залучення туристів;
- середній рівень підприємництва та торгівлі, що зумовлює необхідність пошуку засобів залучення інвесторів та стратегій покращення діяльності підприємців на території громади;
- недостатній рівень цифровізації місцевого населення, що створює необхідність в створенні нових курсів навчання населення;
- екологічні проблеми, які проявляються у погіршенні стану водойм та річок тощо.

У контексті цифрових пріоритетів Європейського Союзу слід відзначити ключові стратегічні ініціативи, серед яких – «Цифровий порядок денний для Європи» (Digital Agenda for Europe), концепція Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market) [49], а також програми, спрямовані на підвищення інтеперабельності між державними органами, зокрема Interoperability Solutions for European Public Administrations (ISA²) [50]. Важливими елементами цієї стратегії також є проєкти e-CODEX, e-Invoicing та ініціатива Single Digital Gateway.

Для досягнення сталого цифрового поступу та уникнення хаотичної й неконтрольованої цифрової трансформації державних і муніципальних інституцій, необхідно уникати використання застарілих, аналогових процедур, які обмежують ефективність реалізації управлінських функцій. Цифрове оновлення має спиратися на чіткі організаційні, процесуальні, правові та технологічні засади. Доцільно впроваджувати:

- організаційні механізми – для підтримки цифрового розвитку;
- процедурні підходи – задля формалізованої цифрової експертизи;
- юридичні інструменти – для моніторингу дотримання цифрового законодавства та електронного урядування;
- технологічні рішення – що впроваджують принцип «digital by default» (цифровий за замовчуванням).

У багатьох країнах, які досягли значного успіху в цифровізації, діє модель, за якої цифрові експерти активно залучені до ключових державних процесів – від прийняття рішень до надання послуг громадянам, бізнесу, державним та міжнародним структурам.

Провідні приклади країн світу у сфері цифрового урядування:

Канада, провінція Онтаріо. Цифровий уряд Онтаріо вважається одним із найпрогресивніших у країні. Від 2014 року уряд впровадив принцип «digital by default», об'єднавши державні сервіси в єдину зручну цифрову платформу – ontario.ca [51]. Запроваджено інноваційні механізми збору громадської думки, створено онлайн-каталог консультацій, який спрощує участь громадян у державотворчих процесах (від формування бюджету до кліматичної політики).

Австралія. З 2015 року ключовим органом у сфері цифровізації виступає Державне агентство цифрової трансформації. Його завдання – підтримка органів влади в переході на цифрові формати, а також централізоване управління ІТ-політикою держави.

Велика Британія. Із 2011 року політику цифрової трансформації координує Державна цифрова служба при Кабінеті Міністрів. Вона відповідає за електронізацію послуг, розрахунок витрат і прибутку цифрових змін та участь у створенні державної електронної стратегії.

Нова Зеландія. Уряд співпрацює з різними установами в межах Цифрового урядового партнерства для побудови уніфікованої цифрової системи на національному рівні. Із 2017 року за цифрову трансформацію відповідає спеціальний міністр, а ключову роль у впровадженні змін відіграють головний цифровий директор (CDO) і розпорядник державних даних (CDS).

Сінгапур. Ще з 1990-х років державне агентство технологій відповідає за цифровізацію сектору державного управління. Із 2017 року агентство входить до Групи розумної нації та цифрового уряду під егідою Офісу Прем'єр-міністра, що забезпечує інтегрований і стратегічний підхід до цифрового розвитку в країні.

США. У 2014 році в Білому домі започатковано Державну цифрову службу. Її місія – трансформувати критично важливі сервіси, покращити державні закупівлі цифрових продуктів, просувати універсальні платформи й залучати до державної служби найкращих технічних фахівців.

У сучасному світі цифрова трансформація державного управління є одним із ключових чинників забезпечення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. Визначені ініціативи ЄС, зокрема *Цифровий порядок денний для Європи*, *Єдиний цифровий простір*, *Interoperability Solutions for European Public Administrations*, а також проєкти *e-CODEX*, *e-Invoicing* та ініціатива *Single Digital Gateway* [49; 50], демонструють стратегічний підхід до формування єдиного цифрового середовища.

Впровадження принципу «цифровий за замовчуванням» є важливою передумовою для успішного розвитку цифрового уряду. Світовий досвід показує, що цифрова трансформація потребує не лише технологічної, але й організаційної, процедурної та нормативно-правової підтримки. Приклад провідних країн – Канади, Великої Британії, Австралії, Нової Зеландії, Сінгапуру та США – свідчить про те, що централізований підхід до цифровізації та залучення цифрових експертів до державного управління є ефективною практикою, що дозволяє швидше адаптувати державні послуги до потреб громадян і бізнесу.

Таким чином, формування цілісної цифрової політики на рівні держави має ґрунтуватися на інтегрованому підході, що включає розробку чіткої стратегії, законодавче забезпечення, модернізацію управлінських процесів та активне залучення фахівців із цифрових технологій. Тільки за таких умов цифрова трансформація державного управління стане стійкою, ефективною та орієнтованою на користувача.

Зарубіжний досвід запровадження інноваційних інструментів управління та цифрових рішень в муніципальному управлінні надає важливі уроки для країн, які

прагнуть модернізувати свої системи управління. Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, зменшити витрати на адміністративні процеси, забезпечити зручний доступ до інформації та послуг для громадян, а також зміцнити довіру до влади. Проте для досягнення максимального ефекту важливо не лише запроваджувати нові технології, а й створювати відповідні умови для їх ефективного використання, враховуючи національні особливості та потреби місцевих громад. Тому вивчення та адаптація зарубіжного досвіду є важливим кроком на шляху до розвитку сучасного та ефективного муніципального управління в Україні.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення цифрового управління в Слобожанській селищній територіальній громаді

У сучасних умовах розвитку українського суспільства ефективне управління територіальними громадами набуває особливої актуальності. Децентралізація влади, розширення повноважень органів місцевого самоврядування та зростаючі потреби мешканців вимагають впровадження нових підходів до організації управлінських процесів. Слобожанська селищна територіальна громада, як один із прикладів прогресивного розвитку регіонального самоврядування, стикається з необхідністю вдосконалення управлінських механізмів з урахуванням сучасних викликів. Одним із найперспективніших напрямів у цьому контексті є впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень, які здатні забезпечити прозорість, оперативність і ефективність прийняття рішень, покращити якість надання адміністративних послуг, а також сприяти більш активній участі громадян у місцевому управлінні. У цьому зв'язку актуальним є питання формулювання конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління громадою на основі сучасних цифрових інструментів.

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (розпорядження КМУ №1351-р від 31 грудня 2024 року) визначає загальнонаціональні пріоритети у сфері інновацій та цифровізації. Хоча документ

не містить окремого розділу, присвяченого територіальним громадам, його реалізація безпосередньо впливає на місцевий рівень, оскільки передбачає створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку по всій країні [52].

Ключові аспекти Стратегії, релевантні для територіальних громад:

1. Розбудова інноваційної інфраструктури: Стратегія передбачає створення та підтримку інноваційних кластерів, наукових парків, центрів підтримки підприємництва, таких як Дія.Бізнес, а також університетських лабораторій. Ці елементи можуть бути інтегровані в місцеві стратегії розвитку громад для стимулювання інноваційної активності на місцях.

2. Доступ до фінансування: Передбачено спрощення доступу до фінансування для стартапів і бізнесу, що відкриває можливості для місцевих підприємців та інноваторів у громадах

3. Розвиток людського капіталу: Стратегія акцентує увагу на навчанні та перекваліфікації, що може бути реалізовано через місцеві освітні програми та ініціативи з підвищення кваліфікації.

4. Інклюзивні інновації: Підтримка наукомістких та інклюзивних інновацій сприяє залученню широкого кола учасників до інноваційної діяльності, включаючи представників громад.

Рекомендації для територіальних громад:

– Інтеграція Стратегії у місцеві плани розвитку: Громади можуть адаптувати національні пріоритети до своїх потреб, розробляючи локальні програми підтримки інновацій та цифровізації.

– Співпраця з державними та приватними партнерами: Важливо налагоджувати партнерства з міністерствами, бізнесом та науковими установами для реалізації спільних проєктів.

– Залучення громадськості: Активна участь мешканців у процесах планування та впровадження інноваційних ініціатив сприятиме їх успішній реалізації та підвищенню якості життя в громаді.

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо адаптації Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності на рівні територіальних громад

№	Назва рекомендації	Зміст
1.	Інтеграція Стратегії у місцеві плани розвитку	Громади можуть адаптувати національні пріоритети до своїх потреб, розробляючи локальні програми підтримки інновацій та цифровізації.
2.	Співпраця з державними та приватними партнерами	Важливо налагоджувати партнерства з міністерствами, бізнесом та науковими установами для реалізації спільних проєктів
3.	Залучення громадськості	Активна участь мешканців у процесах планування та впровадження інноваційних ініціатив сприятиме їх успішній реалізації та підвищенню якості життя в громаді

Таким чином, хоча Стратегія не містить окремих положень для територіальних громад, її реалізація створює можливості для місцевого розвитку через впровадження інновацій та цифрових технологій.

У контексті реалізації Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (розпорядження КМУ №1351-р від 31.12.2024) та зважаючи на сучасні тенденції цифровізації державного управління, Слобожанській селищній територіальній громаді доцільно запровадити низку кроків, спрямованих на трансформацію управлінських процесів.

1. Введення посади CDTO (Chief Digital Transformation Officer). Для координації цифрових ініціатив та трансформацій у громаді рекомендовано створити посаду CDTO – керівника цифрової трансформації. Така особа відповідатиме за впровадження цифрових інструментів, розробку та реалізацію стратегій цифрового розвитку, а також взаємодію з Міністерством цифрової трансформації України. Це дозволить громадам не залишатися осторонь державної цифрової політики та проактивно інтегрувати інновації в усі сфери управління.

2. Активне використання платформи «Дія.Цифрова громада». На порталі Дія.Цифрова громада Слобожанська громада може:

- пройти оцінку індексу цифрової трансформації громади, щоб визначити слабкі місця;

- використовувати цифровий путівник, який містить покрокові інструкції для реалізації IT-рішень;
- вивчити успішні кейси інших громад, наприклад, впровадження цифрової системи документообігу, електронних сервісів для мешканців, аналітичних дашбордів тощо.

3. Розробка власної місцевої стратегії цифрового розвитку (стратегії WINWIN)

Враховуючи тенденцію до створення місцевих WINWIN-стратегій (за аналогією з базовою державною стратегією), громаді варто ініціювати розробку такої стратегії у співпраці з громадськістю, експертами, бізнесом та освітніми установами. WINWIN-стратегія має охоплювати:

- пріоритети цифровізації управління, освіти, медицини, безпеки;
- створення умов для інноваційної діяльності місцевого бізнесу;
- розвиток цифрових навичок мешканців;
- запровадження відкритих даних і прозорого управління.

4. Створення інноваційного простору на базі громади. Рекомендується створити інноваційний простір (наприклад, хаб або лабораторію), де мешканці зможуть отримати цифрові навички, працювати над стартапами, проходити навчання, взаємодіяти з IT-фахівцями. Це сприятиме формуванню цифрового людського капіталу та зменшенню цифрового розриву.

5. Залучення до проєктів цифрової трансформації через державні та міжнародні гранти. Громада має активно брати участь у програмах, які фінансуються за рахунок донорських та державних коштів – наприклад, USAID, U-LEAD, GIZ, програми ЄС. Це дозволить без надмірного навантаження на місцевий бюджет реалізовувати амбітні цифрові ініціативи.

Цифровізація є не просто модною тенденцією, а невід’ємною умовою ефективного розвитку сучасної територіальної громади. Впровадження посади CDTO, інтеграція у платформу Дія.Цифрова громада, розробка WINWIN-стратегії та створення інноваційного простору – це конкретні кроки, які дадуть змогу Слобожанській громаді не лише оптимізувати управління, а й сформувати конкурентоспроможне та комфортне середовище для своїх мешканців.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було досягнуто мету, вирішено основні завдання дослідження та зроблено наступні висновки:

1. У процесі дослідження було з'ясовано, що понятійно-категоріальний апарат виступає основою наукового аналізу, формуючи системну рамку дослідження. У контексті інноваційних технологій у публічному управлінні ключовими є такі поняття: інновація, публічне управління, цифрова трансформація, цифрове самоврядування, електронні послуги, муніципальне управління. Чітке розуміння термінології дає змогу не лише однозначно трактувати явища, а й вибудовувати логіку дослідження, формулювати чіткі цілі та завдання, визначати показники ефективності впроваджених змін.

2. Інноваційні технології в публічному управлінні – це нові методи та інструменти, що використовуються для вдосконалення процесів управління, підвищення ефективності державних та місцевих органів влади, а також для забезпечення більш високої якості обслуговування громадян. Сутність таких технологій полягає в здатності впроваджувати сучасні підходи до організації роботи, які включають цифровізацію, автоматизацію та інші інноваційні методи. Вони дозволяють оптимізувати ресурси, скоротити бюрократичні бар'єри, зменшити рівень корупції та покращити доступність і прозорість державних послуг. Інновації в публічному управлінні формують основу для створення розвиненого цифрового державного апарату, що сприяє поліпшенню ефективності управлінських рішень на всіх рівнях.

3. Концепція «цифрової громади» є достатньо новим поняттям для теорії та практики публічного управління, за яким розуміються органи місцевого самоврядування, що інтегрують новітні цифрові технології в свою діяльність, включаючи електронне урядування, електронний документообіг, онлайн сервіси та ІТ системи. Це система управління в сфері місцевого самоврядування, яка заснована на цифровому управлінні за допомогою цифрових технологій, великих баз даних та штучного інтелекту.

Цифрові технології, як і будь-які інші інноваційні досягнення науково-технічних революцій, створюють потенціал для удосконалення діяльності органів публічної влади. Цифрові рішення для управління територіальними громадами включають в себе різноманітні інструменти, такі як платформи для електронного голосування, системи для збирання та обробки даних, інтерфейси для забезпечення відкритості та доступності громадських послуг. Разом з тим, до основних проблем створення та функціонування цифрових громад відносяться також обмежене фінансування та неефективне використання виділених коштів для проєктів цифрової трансформації.

4. Правове регулювання впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень в Україні передбачає створення нормативно-правової бази, яка забезпечує законність, ефективність та безпеку використання таких технологій. Закони, що регулюють сферу цифровізації, включають норми щодо захисту персональних даних, електронного урядування, кібербезпеки, а також спеціалізовані акти, які сприяють інтеграції інноваційних технологій у державний сектор. Крім того, важливу роль у правовому регулюванні відіграє адаптація існуючих нормативно-правових актів до нових технологічних реалій та забезпечення належної правової підтримки для інноваційних стартапів і розробників. Однак досягнення ефективної правової регламентації вимагає значних зусиль для усунення бар'єрів і вдосконалення правового середовища, що дозволить реалізувати потенціал інноваційних технологій в Україні.

5. Впровадження інноваційних технологій в умовах воєнного стану є важливим елементом для забезпечення стабільного функціонування державних органів, ефективного управління ресурсами та швидкої адаптації до змінюваних умов. Військовий конфлікт ставить особливі вимоги до використання технологій, таких як системи для оперативного зв'язку, моніторингу ситуації, захисту критичної інфраструктури, а також для забезпечення безпеки інформації. Інноваційні рішення, зокрема в сфері кібербезпеки, дистанційного управління та цифрових комунікацій, дозволяють урядам підтримувати стабільність і ефективність роботи навіть під час війни. Вони також допомагають мобілізувати

ресурси, координувати дії органів влади та громадських організацій, а також забезпечувати населення необхідними ресурсами та послугами у складних умовах.

6. Стратегія розвитку Слобожанської територіальної громади на 2023-2027 роки є важливим документом, розробленим із застосуванням партисипативної моделі стратегічного планування. Вона базується на принципах широкої участі всіх зацікавлених осіб у процесі формування та реалізації плану розвитку. Стратегія охоплює основні напрямки розвитку громади, включаючи економічну, соціальну, культурну та екологічну складові, з метою досягнення гармонійного розвитку та покращення якості життя її мешканців. Основним завданням є створення умов для сталого зростання громади, де враховуються інтереси всіх груп населення, зокрема жінок, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Для розробки стратегії було проведено діагностику стану соціально-економічного розвитку громади, проведено SWOT-аналіз, визначено стратегічні та операційні цілі, а також встановлено критерії для моніторингу реалізації Стратегії. Одним із ключових моментів є узгодження цієї стратегії з іншими регіональними та національними документами, що сприяє ефективному використанню ресурсів та підтримці розвитку громади в умовах активних бойових дій поблизу її території. Таким чином, як бачимо керівництво Слобожанської об'єднаної територіальної громади встановили перед собою певні цілі стратегічного розвитку громади у період на наступні роки й поступово просуваються по завданому алгоритму дій, покращуючи життєдіяльність громади у різних сферах сталого розвитку.

7. Зарубіжний досвід запровадження інноваційних інструментів управління та цифрових рішень в муніципальному управлінні показує, що використання сучасних технологій є ефективним шляхом підвищення якості послуг для громадян, оптимізації ресурсів та забезпечення прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування. Від електронних послуг до систем великих даних і технологій блокчейн – всі ці інструменти мають потенціал не тільки покращити повсякденне життя мешканців, але й зробити муніципальне управління більш відкритим, доступним і ефективним. Україна може скористатися цими прикладами для впровадження подібних інновацій в свою практику місцевого управління, що

сприятиме сталому розвитку територіальних громад та підвищенню довіри громадян до органів влади.

8. У результаті дослідження сформульовано та обґрунтовано низку практичних пропозицій щодо вдосконалення цифрового управління в Слобожанській селищній територіальній громаді. До них належать: розробка комплексної стратегії цифрового розвитку, впровадження систем типу Smart City, розширення електронних сервісів, створення центрів цифрової освіти, розвиток відкритих даних і підвищення прозорості діяльності влади. Особливу увагу слід приділити взаємодії з громадськістю та підтримці інноваційних ініціатив «знизу». Реалізація таких кроків сприятиме формуванню ефективної, сучасної та конкурентоспроможної громади, орієнтованої на потреби своїх мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М.П., Риженко Я В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2007. № 6. С. 10-16.
2. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник. Київ.: Либідь, 2006. 480 с.
3. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
4. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 28.05.2025).
5. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 28.05.2025).
6. Вимірювання науково-технічної діяльності: Керівні принципи збору та інтерпретації даних про інновації: посібник з Осло, третя редакція. підгот. Робочою групою національних експертів з науково-технічних показників, ОЕСР, Париж, параграф. 42. С. 32-35. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100en.pdf?expires=1606390988&id=id&accname=guest&checksum=07A6A48D7535D1572D0E C4A72FF61379> (дата звернення 28.05.2025).
7. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення 28.05.2025).
8. Technology transfer: New issues, new analysis // Ann. Amer. Acad. Polit. and Soc. Sci. 1991. P. 10. URL: <https://www.amazon.com/Technology-Transfer-Analysis-American-Political/dp/0803917066> (дата звернення 28.05.2025).
9. Technology transfer. Leiden, 1994. P. 445.
10. Huddle F. The Secrets of Export Progress. N. Y., 1991. P. 132.
11. Крамаренко С.Г. Інтерактивні техніки навчання як засіб розвитку творчого потенціалу учнів II Відкр. урок. 2002. № 5-6. С. 7-10.

12. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С.36-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7> (дата звернення 28.05.2025).

13. Пилипенко О.В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий журнал «Економіка України»*. 2016. № 9. С. 31-43. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_9_4 (дата звернення 28.05.2025).

14. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020)*. С. 620-624. URL : <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf> (дата звернення 28.05.2025).

15. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17-23. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_5_8 (дата звернення 28.05.2025).

16. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12-18. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_2_4 (дата звернення 28.05.2025).

17. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.

18. Digital 2024: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport> (дата звернення 28.05.2025).

19. Public services index. Country rankings. The Global Economy. 2024. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public_services_index/ (Digital 2024: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport> (дата звернення 28.05.2025)).

20. Євсюкова, О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток. 2021. № 6. [http://doi.org/ 10.32702/2307-2156-2021.6.1](http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1) (дата звернення 28.05.2025).

21. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск*. 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> (дата звернення 28.05.2025).

22. Квітка, С., Мазур, О. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т.7, № 9-10, С.5-18. <https://doi.org/10.15421/151944> (дата звернення 28.05.2025).

23. Новіченко, Н. (2020). Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8, №1. Спец.випуск, С.54-59. <https://doi.org/10.15421/152041> (дата звернення 28.05.2025).

24. Мінцифра презентувала платформу Дія. Цифрова громада для цифрових лідерів у регіонах 30 липня 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentovala-platformu-diyatsifrova-gromada-dlya-tsifrovikh-lideriv-u-regionakh> (дата звернення 28.05.2025).

25. Квітка, С., Новіченко, Н., Бардах, О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021 Т.9, №4, С.85-94. <https://doi.org/10.15421/152140>(дата звернення 28.05.2025).

26. Бардах, О. Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8, №1 SI. <https://doi.org/10.15421/15202> (дата звернення 28.05.2025).

27. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

28. Атаманова Ю.Є. Концептуальні підходи до систематизації інноваційного законодавства та розроблення проекту Інноваційного кодексу України. *Вісник Академії правових наук України*. 2011. № 2. С. 123-131. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/varnyu_2011_2_13 (дата звернення 28.05.2025).

29. Шевчук С.В. Економіко-правові засади регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2013. № 3. С. 51–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_8 (дата звернення 28.05.2025).

30. Кравець Н.І. Законодавство про інноваційну діяльність: проблемні аспекти. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. мат-лів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 березня 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» та ін. Київ : КНЕУ, 2017. С. 140–142. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/126a0de5-a271-4fb5-b4f7-b86448ab40b6> (дата звернення 28.05.2025).

31. Задихайло Д.В. Кодифікація інноваційного законодавства: окремі концептуально-правові підходи. *Вісник Академії правових наук України*. 2010. № 4. С. 177–185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2010_4_18 (дата звернення 28.05.2025).

32. Про електронні документи та електронний документообіг в Україні: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 28.05.2025).

33. Про електронні довірчі послуги : Закону України від 05.10.2017 № 2155-VIII. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 28.05.2025).

34. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021. № 6-7. (зі змінами). URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>. (дата звернення 28.05.2025).

35. Завдання Держспецзв'язку / Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL : <https://www.cip.gov.ua/ua/statics/zavdannya-derzhspetszv-yazku>. (дата звернення 28.05.2025).

36. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994. № 80/94-ВР. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 28.05.2025).

37. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон від 05.10.2017 р. № 45. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>. (дата звернення 28.05.2025).

38. Перший Західний, 2022. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану. Розмова з Ігорем Коліушком [Відео] Доступно: <https://www.youtube.com/watch?v=5ak-Hf6-pUQ> (дата звернення 28.05.2025).

39. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. К. : 2017. 110с.

40. Круглий стіл на тему «SMART-COMMUNITY як стратегія розвитку територіальних громад». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/5372?page=27> (дата звернення 28.05.2025).

41. Електронне урядування. Термін. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Електронне_урядування (дата звернення 28.05.2025).

42. Баранов О. Електронний уряд в Україні? Буде! Коли? URL: <http://www.zn.kiev.ua/nn/show/376/33406/> (дата звернення 28.05.2025).

43. План місцевого економічного розвитку Слобожанської територіальної громади Дніпропетровської області від 2020 р. URL: <http://slobozhanska-gromada.gov.ua/Publics/01A3DCEB-9683-4DC3-85BF-5A46D2B00BB5/2B489498-F6BE-4DFB-AE46-6639134E129D/1F202805-8AF8-45ED-AAEF-399B51166011//%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D0%9C%D0%95%D0%A0%20%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2%D0%93.pdf> (дата звернення 28.05.2025).

44. Звіт про виконання Плану соціально-економічного розвитку Слобожанської селищної територіальної громади за 2020 рік. URL: <http://yubil.softmash.info/Publics/00000000-0000-0000-0000-000000000005/0B65D2F2-3F4D-4629-BDAE-5B77DE0D6255/2CEE67B7-BDAD-45A5-831A-02D9E8D4D135/D73A246C-901B-492B-AB91-45EA646DAA34//333%20-%20%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA%20-%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2.pdf> (дата звернення 28.05.2025).

45. Інформаційний ресурс RBC. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/08/2017/5981c9d09a79476444387878 (дата звернення 28.05.2025).

46. CargoCup, information about «The CargoCap system». URL: <http://www.cargocap.com/content/the-cargocap-system> (дата звернення 28.05.2025).

47. Олійник Л. В., Бережок Р. О. Економічна ефективність технологій «smart city». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 55-67. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9380> (дата звернення 28.05.2025).

48. Дащук Ю. Є., Лепкий М. І. Досвід використання Smart-технологій в управління туристичним продуктом міста. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2019. № 3(14). С. 294-299. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/51.pdf (дата звернення 28.05.2025).

49. Digital Single Market. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en>. (дата звернення 28.05.2025).

50. Europe 2020 strategy. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europe-2020-strategy>. (дата звернення 28.05.2025).

51. Government of Ontario. URL: <https://www.ontario.ca/page/governmentontario>. (дата звернення 28.05.2025).

52. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 28.05.2025).

53. Бантюкова А.П. Інноваційні підходи до управління у публічній сфері: світовий досвід. *Тиждень студентської науки - 2025*: зб. матеріалів вісімдесятої студентської науково-технічної конференції, 21-25 квітня 2025 року). Д.: НТУ «ДП», 2025 1002 с. С. 583-586.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

Рішення Слобожанської селищної ради «Про затвердження Програми інформатизації «Цифрова громада» Слобожанської територіальної громади на 2023-2025 роки»



**СЛОБОЖАНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**
Тридцять восьма сесія восьмого скликання

Р І Ш Е Н Н Я

05 вересня 2024 року

селище Слобожанське

№ 3770-38/VIII

**Про затвердження Програми інформатизації
«Цифрова громада» Слобожанської територіальної громади
на 2023-2025 роки в новій редакції**

Керуючись ст. 143 Конституції України, Законами України «Про Національну програму інформатизації», «Про Концепцію Національної програми інформатизації», Постановою Верховної Ради України від 08 липня 2022 року № 2360-IX «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки», Постановою Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2000 року № 644 «Про затвердження Порядку формування та виконання регіональної програми і проекту інформатизації», від 05 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», від 03 березня 2021 року № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року», Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України», від 7 вересня 2021 року № 487 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки», від 28 грудня 2021 року № 685 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки», розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», рішенням Дніпропетровської обласної ради від 07 серпня 2020 року № 624-24/УП «Про Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року» відповідно до ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та враховуючи висновки постійної комісії з питань освіти, культури, молоді і спорту, охорони здоров'я, праці, соціального захисту населення, регламенту, депутатської діяльності та етики, прав людини, законності, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, Слобожанська селищна рада:

ВИРІШИЛА:

1. Затвердити Програму інформатизації «Цифрова громада» Слобожанської територіальної громади на 2023-2025 роки в новій редакції, що додається.
2. Координацію за виконанням даного рішення покласти на начальника відділу інформаційних технологій та електронного урядування виконавчого комітету Слобожанської селищної ради.
3. Контроль за виконанням рішення покласти на постійну комісію з питань освіти, культури, молоді і спорту, охорони здоров'я, праці, соціального захисту населення, регламенту, депутатської діяльності та етики, прав людини, законності, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Селищний голова

Іван КАМІНСЬКИЙ

Згідно з оригіналом:

Секретар селищної ради

Людмила ЛАГОДА

ЗАТВЕРДЖЕНО:
рішенням 38 сесії VIII скликання
Слобожанської селищної ради
від «05» вересня 2024р. № 3770-38/VIII

ПРОГРАМА
інформатизації «Цифрова громада»
Слобожанської територіальної громади
на 2023 – 2025 роки
(нова редакція)

І.І. Паспорт
Програми інформатизації «Цифрова громада»
Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району

1.	Найменування територіальної громади	Слобожанська селищна територіальна громада			
2.	Заголовок, дата, номер розпорядчого документа про схвалення проекту Програми	Розпорядження селищного голови від 23.03.2023 року № 48/р/п			
3.	Дата погодження проекту Програми Генеральним державним замовником національної програми інформатизації				
4.	Заголовок, дата, номер розпорядчого документа про затвердження Програми				
5.	Розробник Програми	Відділ інформаційних технологій та електронного урядування			
		(назва структурного підрозділу органу місцевого самоврядування)			
6.	Керівник Програми	Заступник селищного голови Світлана Вусик, (056)719-91-52, vykonkom@slobozhanska-gromada.gov.ua			
		(посада, прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності), номер телефону, електронна адреса)			
7.	Науковий керівник Програми (за наявності)	Доктор наук з державного управління, професор, Сергій Квітка			
		(посада, прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності), номер телефону, електронна адреса)			
8.	Виконавці Програми (учасники)	Виконавчий комітет та структурні підрозділи Слобожанської селищної ради			
		(структурні підрозділи органу місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації)			
9.	Строк виконання Програми	травень 2023 – грудень 2025			
10.	Джерела та обсяги фінансування	2023	2024	2025	Всього
	Загальний обсяг, тис. грн,	3505	2782	2856	9143
	у тому числі:				
	державний бюджет	0	0	0	0
	обласний бюджет	0	0	0	0
	районний бюджет	0	0	0	0
	бюджет територіальної громади	3455	2732	2851	8993
	інші джерела	50	50	50	150

II. Концепція

1. Загальні положення

Програма інформатизації «Цифрова громада» Слобожанської селищної територіальної громади Дніпровського району (далі – Програма) визначає основні засади реалізації політики у сфері цифрової трансформації на місцевому рівні та розроблена з урахуванням вимог:

Законів України «Про Національну програму інформатизації», «Про Концепцію Національної програми інформатизації»;

Постанови Верховної Ради України від 08 липня 2022 року № 2360-IX «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки»;

постанов Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2000 року № 644 «Про затвердження Порядку формування та виконання регіональної програми і проекту інформатизації», від 05 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», від 03 березня 2021 року № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року»;

Указів Президента України від 26 серпня 2021 року № 447 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України», від 7 вересня 2021 року № 487 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки», від 28 грудня 2021 року № 685 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки».

розпоряджень Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», від 21 липня 2021 року № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України» та інших актів законодавства;

Програма сформована як складова Національної програми інформатизації, визначає комплекс пріоритетних завдань щодо організаційних, правових, соціально-економічних, науково-технічних, технологічних та виробничих процесів, спрямованих на створення умов для забезпечення розвитку інформаційного суспільства, узгоджена з Національною програмою інформатизації України та з урахуванням завдань Регіональної програми інформатизації "Дніпропетровщина: цифрова трансформація" на 2023 – 2025 роки.

Стратегія сталого розвитку в умовах глобалізації ґрунтується на амбітній меті досягнення європейських стандартів життя та зміцнення авторитету на міжнародній арені. Швидкий розвиток технологічних процесів, IT-галузі, робототехніки, нанотехнологій призводить до потреби у фахівцях, здатних до комплексної науково-інженерної діяльності.

Реалізація завдань і заходів Програми шляхом упровадження цифрових технологій має значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства в громаді, як одного з істотних факторів розвитку демократії у країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя як мешканців громади, так і населення України в цілому, відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки.

2. Аналіз стану інформатизації та основних тенденцій цифрової трансформації територіальної громади

Територія Слобожанської територіальної громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Дніпровського району Дніпропетровської області. До складу громади входить 6 населених пунктів, а загальна площа території громади складає 4270,5 га. За наявними даними ГУ статистики у Дніпропетровській області, станом на

01 січня 2022 року чисельність наявного населення Слобожанської селищної територіальної громади становить 22821 особи.

В громаді функціонують 43 соціальних об'єкта, з яких: 1 адміністративний об'єкт (селищна рада), 4 старостати, 2 медичні заклади, 6 закладів середньої освіти, 7 закладів дошкільної освіти, 1 центр надання адміністративних послуг, у складі якого 4 віддалених робочих місць, 9 об'єктів культури (бібліотеки та клуби), 1 спортивний заклад та 5 об'єктів житлово-комунального господарства. Загальна чисельність працівників, які працюють в громаді складає 1902 осіб, які можна виділити за секторами: публічне управління та адміністрування, освіта, наука, охорона здоров'я, соціальна сфера, культура, спорт, туризм, містобудування та архітектура, житлово-комунальне господарство, інфраструктура, захист довкілля, безпека тощо.

У цих умовах значно зростають вимоги до рівня інформатизації суспільства та інформаційно-аналітичного забезпечення громади з метою поглиблення інтеграції у регіональну, державну та європейську спільноту.

Стан інформатизації та динаміка цифрових трансформацій Слобожанської громади

На цей час Слобожанська селищна територіальна громада має розроблену та затверджену Програму інформатизації, при цьому має бажання та потребу у вдосконаленні чинного документу. Для досягнення цілей Програми в громаді визначено цифрового лідера. Працює відповідний підрозділ з інформаційних технологій та електронного урядування. Стан розвитку інформатизації громади можна визначити як сталий.

Слобожанська селищна територіальна громада з 2015 року має розроблений та функціонуючий веб-сайт <http://slobozhanska-gromada.gov.ua/>, який нараховує 7 розділів (Про громаду, Місцева влада, Виконавчі органи, Підприємництво, ЦНАП, Громадянам, Новини) що мають в своєму складі всю необхідну, актуальну та повну інформацію про територіальну громаду, структурні підрозділи та діяльність виконавчого комітету ради, депутатський склад та комісії, відомості про бюджет, інструменти електронного урядування та адміністративні послуги.

В 2017 році в громаді розроблено систему внутрішнього електронного документообігу, що базується на використанні веб технологій. Громада підключена до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (далі - СЕВ ОБВ).

З метою переходу до безпаперового режиму (Paperless) роботи в громаді є потреба заміни наявної системи СЕДО на більш сучасну.

Окремий розділ ЦНАП містить всі необхідні відомості про перелік адміністративних послуг, які можуть отримати жителі громади. Головна сторінка вебсайту одразу повідомляє про всі актуальні та важливі новини громади. Також впроваджено можливість електронного звернення, електронної петиції, електронної консультації та бюджет участі, що є елементами е-демократії. Головна сторінка веб-сайту має додаткову функцію чат-боту зі зворотнім зв'язком для отримання жителями громади консультацій та вирішення питань в он-лайн режимі.

В 2016 році на території громади створено Центр надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), де реалізуються принципи одержання населенням широкого спектру інформації, отримання кваліфікованої консультації чи надання необхідної послуги в одному місці у сучасно обладнаному приміщенні з професійним і привітним до персоналом. За принципом «єдиного офісу» і «відкритого простору», в межах одного приміщення можливо отримати послуги, які надаються різними органами влади та підрозділами органу місцевого самоврядування, зручно, швидко та в одному місці, з відповідними комфортними умовами очікування, заповнення документів, сплати за послуги, отримання консультації з будь-яких питань, тощо.

Відділ ЦНАП налічує 259 видів адміністративних послуг. Адміністраторами ЦНАП отримано доступ до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Єдиного

державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Єдиного державного демографічного реєстру, Єдиного державного реєстру МВС України, Єдиного державного вебпорталу "Портал Дія", Реєстру територіальної громади, Програмного комплексу "Інтегрована інформаційна система "Соціальна громада" (ПК "ІС "Соціальна громада"), Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, Програмно-технічного комплексу облдержадміністрації "Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області", Державного реєстру реєстрації актів цивільного стану, Державного земельного кадастру (для формування витягів з ДЗК).
Надається послуга «Малютко ДІА»

В рамках Програми планується придбати додаткове обладнання, що створить можливість розширення переліку адміністративних послуг.

Відділ соціального захисту населення підключено до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (далі - ЄІССС) та Державний реєстр Прихисток.

Громада налічує 612 робочих місць, які забезпечені всією необхідною сучасною комп'ютерною технікою, що оновлюється за необхідністю. Працює єдиний електронного комунікаційного центру громади, виконана інтеграція робочих місць в єдину безпечну корпоративну мережу.

На території громади розташовано 13 закладів освіти з них 6 закладів середньої освіти та 7 закладів дошкільної освіти. Усі заклади підключено до мережі високошвидкісного інтернет. В закладах середньої освіти громади працює 221 вчитель із них зареєстровано на платформі всеукраїнської школи онлайн (далі - ВШО) – 221, тож показник користування педагогами платформою ВШО в Слобожанській територіальній громаді складає 100%. Також згідно з аналізом використання е-журналів та е-щоденників 6 із 6 закладів середньої освіти використовують дані цифрові сервіси, тож показник по використанню складає також 100%.

На території громади функціонує 2 заклади охорони здоров'я, з яких 1 центральна лікарня, 1 центр первинної медико-санітарної допомоги, який складається з 5 амбулаторій та 2 фельдшерських пунктів, що підключені до мережі високошвидкісного інтернету. В своїй діяльності при обслуговуванні населення запроваджено онлайн запис до лікаря, що в свою чергу спрощує процедуру надання медичних послуг.

В громаді станом на 23 березня 2023 року налічується 9 закладів культури, які забезпечені підключенням до мережі високошвидкісного інтернету. Наразі прийняте рішення про реорганізацію Центру культури та дозвілля «Слобожанський» в Центр надання культурних послуг, який об'єднає в собі всі 9 закладів культури. На базі нього планується створення сучасної мережі просторів цифрової освіти для підтримки дітей та молоді у сфері інформаційно-комунікаційних технологій і проведення заходів з підвищення рівня цифрової грамотності та культури безпечного поведіння в кіберпросторі жителів громади.

Територія громади налічує в своєму складі 6 населених пунктів, в яких наявна технічна можливість підключення до мережі високошвидкісного інтернету та покриття мобільним зв'язком.

В громаді проводиться робота із забезпечення вільного доступу громадян до високошвидкісного інтернету в громадських місцях та соціальних закладах територіальної громади, шляхом збільшення зон Free Wi-Fi. Окремої уваги потребує питання додаткової співпраці з основними провайдерами (операторами-постачальниками електронно-комунікаційних послуг) щодо розбудови інфраструктури для покращення доступу до високошвидкісної мережі інтернет, розширення покриття мобільного зв'язку та якості мобільного та стаціонарного інтернету.

З прийняттям Закону України "Про національну інфраструктуру геопросторових даних" та Порядку функціонування національної інфраструктури геопросторових даних, затвердженого постановою Уряду від 26.05.2021 № 532, в Україні сформовано правове поле створення, функціонування та розвитку національної інфраструктури геопросторових даних, відповідно до якого органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані

оприлюднювати на своїх офіційних вебсайтах та геопорталах геопросторові дані та метадані і відображати їх за допомогою сервісів доступу на національному геопорталі.

Геопортал надає можливість простого пошуку та вільного доступу користувачів до наборів геопросторових даних, оприлюднених відповідно до законодавства.

На національному рівні Програма співпрацює з Міністерством цифрової трансформації України в рамках впровадження та популяризації електронних послуг, створення комплексної системи навчання цифровим навичкам, впровадження інструментів е-демократії.

Електронні послуги та електронна демократія має за ціль допомагати державним та місцевим органам влади надавати публічні послуги більш ефективно і прозоро завдяки розширеним можливостям та новим інструментам електронного урядування, розробленим в інклюзивний спосіб.

Реалізація Програми спрямована на системний розвиток електронного урядування та електронної демократії, зокрема запровадження та популяризація найбільш ефективних інструментів, онлайн-платформ “Дія. Цифрова освіта”.

Додаткової уваги потребує напрямок співпраці з організаціями, які надають міжнародну технічну допомогу та залучення інвестицій у сферу інформатизації та цифрового розвитку громади.

Виходячи з проведеного аналізу стану інформатизації, відповідних кількісних та якісних показників можна визначити, що Слобожанська територіальна громада активно інтегрується до інформаційного та цифрового простору, підвищує рівень використання інформаційних технологій та рухається в напрямку цифрової трансформації, що впливає на безпосередні чинники економічного зростання, забезпечення соціально-економічної та політичної стабільності.

Проблеми, на розв’язання яких спрямована Програма:

- підвищення рівня впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі публічного управління та адміністрування на місцевому рівні;
- підвищення динаміки цифрових трансформацій розвитку територіальної громади;
- підвищення темпу розвитку внутрішньої системи електронного документообігу (СЕДО) та автоматизованих систем інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування;
- підвищення рівня захисту персональних даних у документах, які супроводжують процедури надання послуг в електронному вигляді та інформаційної безпеки електронно-комунікаційних мереж, що використовуються;
- забезпечення розвитку кібергігієни та кібербезпеки, інформаційної безпеки;
- розгалуження мережі покриття мобільного зв’язку, а саме LTE, в населених пунктах територіальної громади;
- недостатній рівень обізнаності громадян щодо використання технологій е-урядування та е-демократії;
- низький рівень залучення жителів громади до участі у процесах формування інформаційного суспільства, упровадження технологій е-демократії, у тому числі із залученням ресурсів міжнародних організацій;
- низький рівень цифрової грамотності різних категорій жителів територіальної громади.

3. Мета, пріоритетні напрями та завдання інформатизації територіальної громади

1. Програма спрямована на формування та реалізацію політики у сферах інформатизації, цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій,

електронного урядування та електронної демократії, розвитку цифрового суспільства на місцевому рівні.

Мета Програми – забезпечення доступу мешканців громади до процесів формування цифрового суспільства через упровадження інноваційних підходів, інструментів та технологій е-урядування, е-демократії, цифровізації громади, інших сучасних електронно-комунікаційних послуг шляхом модернізації системи публічного управління, соціально-економічним розвитком громади, розвитком інфраструктури відкритих даних, електронної комунікації та забезпечення рівності громадян незалежно від місця їх проживання в дотриманні їх конституційних прав, мінімізація впливу людського фактору та корупційних ризиків в наданні публічних послуг, побудови, розвитку, інтеграції та використання сучасних цифрових мереж та систем, інформаційних ресурсів, інформаційних та цифрових технологій.

2. До пріоритетних напрямів інформатизації територіальної громади належать:

- цифрова трансформація органу місцевого самоврядування;
- супровід та технічне забезпечення роботи «Контакт-Центру» та «Контакт-Центр Чатбот» громади з використанням VOIP-телефонії;
- цифровізація публічних послуг;
- розбудова інфраструктури інформатизації територіальної громади;
- підвищення рівня цифрової грамотності різних категорій громадян;
- стимулювання розвитку цифрової економіки територіальної громади.

Пріоритетний напрям «Цифрова трансформація органу місцевого самоврядування» включає такі завдання:

- розвиток системи електронного документообігу (СЕДО) в органі місцевого самоврядування, заснованих ним підприємствах, установах та організаціях;
- створення (модернізація) інформаційно-комунікаційних систем (закупівля комп'ютерного, серверного та іншого обладнання) та придбання засобів інформатизації;
- створення електронних архівів та оцифрування реєстрів;
- просування інструментів електронної демократії: електронних петицій, опитувань, звернень громадян, обговорення проектів нормативно-правових актів, громадського бюджету;
- забезпечення доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційних вебсайтів, реєстрів, інших ресурсів і цифрових послуг.

Пріоритетний напрям «Цифровізація публічних послуг» включає такі завдання:

- забезпечення надання публічних послуг в електронній формі (встановлення обладнання для QR-валідації, зчитування ID-карток, використання мобільних цифрових валіз тощо).
- розробка та впровадження Програми цифрового управління громадою (Єдина Система Обліку та Фінансово-економічної взаємодії – ЄСО) з можливістю діалогу та співпраці Громадянин-Влада, Бізнес-Влада;
- створення та розвиток геоінформаційної системи та моніторингу території громади.

Пріоритетний напрям «Розбудова інфраструктури інформатизації територіальної громади» включає такі завдання:

- модернізація центру надання адміністративних послуг у «Дія. Центр» та розширення мережі точок доступу до публічних послуг;
- розширення мережі Wi-Fi зон у громадських місцях, а також у приміщеннях органу місцевого самоврядування, заснованих ним підприємств, установ та організацій;

- забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів територіальної громади.
- підключення соціальних закладів територіальної громади до широкосмугового Інтернету із швидкістю від 100 Мбіт/с.
- впровадження використання систем контролю якості повітря і рівня забруднення;
- створення та адміністрування системи енергоменеджменту громади та моніторингу енергоефективності;
- впровадження систем енергозбереження та моніторингу енергоефективності для об'єктів комунальної власності.

Пріоритетний напрям «Підвищення рівня цифрової грамотності різних категорій громадян» включає такі завдання:

- підвищення компетентностей працівників органу місцевого самоврядування, депутатів місцевої ради з питань інформатизації, цифрового розвитку, електронного урядування, електронної демократії;
- популяризація використання онлайн-платформи «Дія. Цифрова освіта»;
- розвиток мережі хабів цифрової освіти на базі бібліотек територіальної громади.
- проведення заходів для підвищення рівня цифрової грамотності громадян та культури поведіння в кіберпросторі;
- підтримка усіх верств населення у сфері цифрових технологій.

Пріоритетний напрям «Стимулювання розвитку цифрової економіки територіальної громади» включає такі завдання:

- підтримка розвитку ІТ-сектору та стартапів у територіальній громаді;
- просування пропозицій суб'єктів господарювання територіальної громади на маркетплейсі цифрових продуктів та рішень для громад платформи «Дія. Цифрова громада»;
- створення та розвиток об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва (бізнес-інкубаторів, коворкінг-центрів, центрів підтримки бізнесу, стартап-центрів тощо), центру підтримки підприємництва на базі центру надання адміністративних послуг.

У відповідності до пріоритетів інформатизації територіальної громади формуються переліки завдань, проектів, робіт за формами, наведеними в додатках 1, 2.

4. Очікувані результати у сфері інформатизації

- Успішна реалізація заходів Програми буде мати позитивний вплив як на загальний соціально-економічний розвиток громади, так і на його конкретні аспекти, зокрема:
 - забезпечення розвитку публічних послуг і сервісів на основі цифровізації та сприяння збільшенню динаміки цифрових трансформацій в громаді;
 - забезпечення збільшення кількості автоматизованих робочих місць, що підключені до системи електронного документообігу в органі місцевого самоврядування, заснованих ним підприємствах, установах та організаціях;
 - придбання та модернізація програмно-апаратних засобів інформаційно-комунікаційних систем;
 - покращення доступу до високошвидкісної мережі інтернет, підвищення зон покриття мобільного зв'язку та якості мобільного і стаціонарного інтернет, забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного інтернету, розширення Wi-Fi Free зон у громадських місцях всіх населених пунктів територіальної громади;
 - підвищення рівня цифрової грамотності посадових осіб органу місцевого самоврядування та громадян;

- розвиток інструментів е-демократії у територіальній громаді та залучення громадян до участі у процесах формування цифрового суспільства, підвищення рівня компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування та громадян щодо використання технологій е-урядування та е-демократії ;
- реалізація проектів інформатизації у всіх сферах.

5. Система моніторингу та оцінки результативності виконання Програми

Моніторинг і оцінка результативності виконання Програми здійснюється за напрямками:

- результативність реалізації завдань, проектів, робіт Програми;
- стан впровадження проектів цифровізації територіальної громади;
- заплановані та фактичні обсяги і джерела фінансування Програми;
- досягнення цільових значень індикаторів цифрової трансформації територіальної громади згідно з переліком, визначеним у порядку здійснення моніторингу та проведення оцінки результативності виконання Програми інформатизації, за формою, наведеною у Додатку 3.

Секретар селищної ради

Людмила ЛАГОДА

ДОДАТОК Б.

Стратегія розвитку Слобожанської територіальної громади Дніпровського району
Дніпропетровської області на 2023-2027 роки



Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
СЛОБОЖАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
НА 2023-2027 РОКИ



Документ розроблено в рамках програми "Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)", яка фінансується USAID



Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)

Стратегія розроблена в рамках програми

"Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)"
стратегічною командою, що складається із лідерів і представників місцевої громади.

Роботу стратегічної команди координували експерти

Фонду Розвитку Місцевої Демократії (ФРМД)

- Войцех Одзімек та Назар Глинський -

на підставі **Партисипативної Моделі Стратегічного Планування ФРМД.**



Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ГРОМАДИ.....	7
ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ІЗ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	40
SWOT-АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ГРОМАДИ.....	47
БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ.....	53
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЇ.....	56
ІНДИКАТОРИ ВПЛИВУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЇ.....	61
УЗГОДЖЕНІСТЬ З ДЕРЖАВНИМИ, ГАЛУЗЕВИМИ ТА РЕГІОНАЛЬНИМИ СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	64
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ЗАВДАНЬ.....	67
СИСТЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЗАСАДИ ЇЇ АКТУАЛІЗАЦІЇ.....	74
ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НА КОРОТКО- ТА СЕРЕДНЬОСТРОКОВУ ПЕРСПЕКТИВУ.....	80
Перелік скорочень.....	117
Склад робочої групи з розроблення Стратегії розвитку громади.....	118
ДОДАТКИ	119