

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

**Здобувача вищої освіти** Куценка Максима Миколайовича

**академічної групи** 281М-23з-3 ІДУ

**спеціальності** 281 Публічне управління та адміністрування

**за освітньо-професійною програмою** Цифрове врядування

**на тему:** «Цифрова трансформація публічного управління: європейський досвід для України»

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

<b>Рецензент:</b>				
-------------------	--	--	--	--

<b>Нормоконтролер:</b>				
------------------------	--	--	--	--

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Цифрова трансформація публічного управління: європейський досвід для України».

79 стор., 11 табл., 93 джерел.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВИЙ УРЯД, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, SMART CITY, ГЕОІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають під час використання цифрових технологій у місцевому самоврядуванні.

Предмет дослідження – механізми адаптації зарубіжного досвіду використання цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування напрямів та інструментів використання цифрових технологій в місцевому самоврядуванні на основі адаптації досвіду провідних країн світу, розроблення науково-практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування в Україні щодо впровадження у їх діяльність цифрових технологій.

У першому розділі досліджуються теоретико–методологічні засади цифрової трансформації місцевого самоврядування.

У другому розділі проаналізовано зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування.

Третій розділ присвячено напрямам адаптації зарубіжного досвіду використання цифрових технологій в роботі органів місцевого самоврядування в Україні.

Сфера практичного застосування результатів роботи – діяльність органів місцевого самоврядування.

## **ABSTRACT**

Explanatory note of the master's qualification work on the topic «Digital transformation of public administration: European experience for Ukraine».

79 pages, 11 tables, 93 sources.

**LOCAL GOVERNMENT, DIGITAL GOVERNMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, DIGITALIZATION, SMART CITY, GEO-INFORMATION SYSTEM**

The object of the research is social relations arising during the use of digital technologies in local self-government.

The subject of the study is the mechanisms of adaptation of foreign experience in the use of digital technologies in local self-government bodies in Ukraine.

The purpose of the research is theoretical substantiation of directions and tools for the use of digital technologies in local self-government based on the adaptation of the experience of the leading countries of the world, development of scientific and practical recommendations for local self-government bodies in Ukraine regarding the implementation of digital technologies in their activities.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of the digital transformation of local self-government.

The second chapter analyzes the foreign experience of digital transformation of local self-government.

The third section is devoted to directions of adaptation of foreign experience in the use of digital technologies in the work of local self-government bodies in Ukraine.

The field of practical application of work results is the activity of local self-government bodies.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	9
1.1. Концептуальні підходи до цифрової трансформації місцевого самоврядування .....	9
1.2. Реалізація концепції цифрового уряду в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади .....	19
РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	31
2.1. Цифрова трансформація як ключовий напрям розвитку цифрових технологій в місцевому самоврядуванні у світі .....	31
2.2. Роль цифрового урядування у підвищенні результативності діяльності сучасного місцевого самоврядування.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	54
3.1. Стратегічні напрями використання цифрових технологій у запобіганні корупції та забезпеченні транспарентності влади у місцевому самоврядуванні в Україні .....	54
3.2. Практичні аспекти використання зарубіжного досвіду застосування цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні.....	64
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	80

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах глобального процесу цифрової трансформації суспільства виникає потреба впровадження цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності, зокрема і в місцеве самоврядування.

Реформа децентралізації, яка активізувалася в Україні з прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», змінила адміністративно-територіальний устрій країни та підходи і вимоги до організації діяльності системи місцевого самоврядування. Виникла потреба у формуванні нової парадигми функціонування системи місцевого самоврядування, яка має супроводжуватися переглядом наявних форм і методів діяльності та цілеспрямованим застосуванням сучасних цифрових технологій. Це підтверджується тим, що з розвитком та освоєнням таких технологій пов'язують можливість досягнення ключових Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, зокрема, створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях управління.

Для реалізації цих цілей принципове значення має впровадження цифрових рішень в діяльність органів місцевого самоврядування, які, на відміну від органів державної виконавчої влади, безпосередньо, згідно повноважень повинні, по-перше, забезпечувати реалізацію всіх реформ на рівні відповідних територій, а кожна реформа вимагає впровадження певних цифрових технологій – для освіти та охорони здоров'я, для забезпечення надання адміністративних послуг та роботи в реєстрах. По-друге, для успішної реалізації реформ та забезпечення сталого розвитку громад, розвивати громадську активність населення, залучити його до прийняття управлінських рішень, налагодити системну взаємодію між органами і посадовими особами місцевого самоврядування та жителями громади, а це найефективніше зробити через постійний взаємозв'язок, що забезпечується цифровими технологіями. актуалізує використання цифрових технологій в органах місцевого

самоврядування і потреба протидії військовій агресії РФ проти України.

Теоретичні основи для розуміння цифрової епохи, а також етапи цифровізації публічного управління розглядаються у роботах зарубіжних авторів А. Вільямса та Х. Хей, П. Данлеві, Х. Маргетса, С. Бастоу, Дж. Тінклера, Л. де Нардіса, дослідженнях Т. Міглані, С. Бреннена та Д. Креіса, О. Рейлі та ін. Питанням цифрового управління, його відкритій архітектурі присвячені праці Дж. Фішендена та М. Томпсона. Вітчизняні науковці В. Дрешпак, Є. Клімушкін, І. Куспляк, Є. Нужний, В. Трон, О. Орлов, зосереджують свою увагу на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. Важливі аспекти проблематики цифрового уряду та цифрової трансформації розглядались в дослідженнях С. Квітки, О. Карпенка, Ж. Денисюк, В. Логвінова, В. Наместнік та ін.

Таким чином, актуальність магістерської роботи зумовлена наявністю суспільно значимого завдання, яке визначається протиріччям між нагальною потребою цифрової трансформації місцевого самоврядування через впровадження у діяльність органів місцевого самоврядування дієвих цифрових технологій, інструментів та механізмів, і недостатністю концептуального та методологічного обґрунтування цих процесів.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що виникають під час використання цифрових технологій у місцевому самоврядуванні.

**Предмет дослідження** – механізми адаптації зарубіжного досвіду використання цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні.

**Мета дослідження** - є теоретичне обґрунтування напрямів та інструментів використання цифрових технологій в місцевому самоврядуванні на основі адаптації досвіду провідних країн світу, розроблення науково-практичних рекомендацій органам місцевого самоврядування в Україні щодо впровадження у їх діяльність цифрових технологій.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації були визначені такі **завдання**:

- проаналізувати концептуальні підходи до цифрової трансформації місцевого самоврядування;
- виявити особливості реалізації концепції цифрового уряду в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влад;
- розглянути цифрову трансформацію як ключовий напрям розвитку цифрових технологій в місцевому самоврядуванні у світі;
- визначити роль цифрового урядування у підвищенні результативності діяльності сучасного місцевого самоврядування;
- обґрунтувати стратегічні напрями використання цифрових технологій у запобіганні корупції та забезпеченні транспарентності влади у місцевому самоврядуванні в Україні;
- визначити практичні аспекти використання зарубіжного досвіду застосування цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дало змогу систематизувати емпіричну інформацію, проаналізувати основні етапи розвитку місцевого самоврядування в контексті цифрової трансформації в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, узагальнити зарубіжний досвід цифрової трансформації в діяльності органів місцевого самоврядування та запропонувати перспективні напрями використання цифрових технологій у вітчизняній системі місцевого самоврядування.

Вирішення конкретних завдань дослідження забезпечувалось за допомогою методів: систематизації для обґрунтування комплексу наукових положень щодо адаптації зарубіжного досвіду та кращих практик використання цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування; складання

характеристики поняття «цифрова трансформація діяльності органів місцевого самоврядування»; аналогії для виявлення спільних і відмінних рис процесів впровадження цифрових технологій в діяльність вітчизняних та зарубіжних органів публічної влади; екстраполяції при поширенні висновків, отриманих від аналізу та узагальнення зарубіжного досвіду на висновки щодо діяльності органів місцевого самоврядування в Україні при умові адаптації в них зарубіжного досвіду; історичний для дослідження та формування періодизації цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах реалізації реформ. Цілісність дослідження забезпечило застосування системного та синергетичного підходів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в узагальненні теоретичних положень та отриманні науково-прикладних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо обґрунтування підходів до вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні на основі адаптації зарубіжного досвіду використання цифрових технологій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані в кваліфікаційній роботі магістра науково-практичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі керівників органів місцевого самоврядування у сфері впровадження цифрових технологій з використанням зарубіжного досвіду.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок. Список використаних джерел налічує 93 найменувань, 11 табл.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Концептуальні підходи до цифрової трансформації місцевого самоврядування**

Цифровий вимір місцевого самоврядування - це достатньо новий, не сформований предмет для наукових досліджень. Пошук підходів до нього залишається широким і в більшій мірі хитким простором дискусії, обмеженим, з одного боку, дискурсом цифровізації економіки, який розвивається, з його актуальними проявами і екстраполяцією в інші сфери (економічний редукціонізм), а з іншого боку, прогнозуванням можливого застосування майбутніх технологій (соціально-політичний футуризм).

Разом з тим, навряд чи можна вважати цифрову трансформацію місцевого самоврядування явищем раптовим: підспудно ментальне перенесення цифрових технологій на практику відносин між владою, суспільством і індивідом здійснювалося з початку комп'ютеризації та розвитку мереж [78].

Теоретичні основи для розуміння цифрової епохи, а також етапи цифровізації публічного управління розглядаються у роботах зарубіжних авторів А. Вільямса та Х. Хей, П. Данлеві, Х. Маргетса, С. Бастоу, Дж. Тінклера, Л. де Нардіса, дослідженнях Т. Міглані, С. Бреннена та Д. Креіса, О. Рейлі та ін. Питанням цифрового управління, його відкритій архітектурі присвячені праці Дж. Фішендена та М. Томпсона. Ряд зарубіжних дослідників акцентують увагу на окремих аспектах цифрового урядування, серед яких: М. Холсфорт аналізує місце та роль цифрових технологій у модернізації сучасної системи охорони здоров'я; Д. Бертог, М. Йанссен, Й. Двivedі та інші підкреслюють важливість цифровізації процесу виробництва і споживання державних послуг.

Вітчизняні науковці В. Дрешпак, Є. Клімушкін, І. Куспляк, Є. Нужний,

В. Трон, О. Орлов, зосереджують свою увагу на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. І. Грищенко досліджує питання впровадження інформаційних технологій в діяльність органів публічної влади для забезпечення сталого розвитку територій; розглядає питання професійної самоактуалізації публічних службовців шляхом детермінанти інформаційної безпеки; досліджує питання удосконалення процесу інформаційної відкритості органів публічної влади. В. Куйбіда досліджує інформаційно-комунікаційну діяльність органів публічної влади. Питання щодо формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком відобразив у своїх наукових роботах Ю. Борисенко. Важливі аспекти проблематики цифрового уряду та цифрової трансформації розглядались в дослідженнях Л. Горбатої, С. Квітки, О. Карпенка, Ж. Денисюк, В. Логвінова, В. Наместнік та ін.

«Цифровізація» - термін, який увійшов в наш лексикон зовсім нещодавно, але став стійким трендом та неминучим процесом адаптації місцевого самоврядування до нових цифрових реалій. Цифровізація тягне за собою ініціацію процесу цифрової трансформації, під якою розуміється впровадження цифрових технологій та платформних рішень в економічну, соціальну сфери, в практичну діяльність органів публічної влади та управління. Варто відзначити, що «оцифровка», «цифровізація» - це не новації сьогодення.

Вважається, що вперше термін «цифровізація» увів у 1995 році Ніколас Негропonte, американський дослідник з Массачусетського технологічного інституту, і брат колишнього заступника держсекретаря і директора національної розвідки США Джона Негропonte. У своїй книзі «Being Digital» Н.Негропonte порівнює атоми і біти як найдрібніші частинки відповідно матеріального і цифрового світу. На його думку, те, що складено з атомів, рано чи пізно можна буде скласти і з бітів [88].

В 1960-1970-х роках, в період початку комп'ютерної революції, цифровізація означала перехід від аналогових методів запису та обробки

інформації до цифрового стандарту. Однак треба чітко розуміти, що в даний час використання цифрових технологій та оцифровка аналогових даних ще не роблять «цифровими» компанії та публічні структури.

Розширення концепту цифровізації на різні процеси в економіці та інших громадських сферах, формування на її основі глобальних управлінських пріоритетів стали відбуватися в рамках парадигми так званої четвертої промислової революції, або індустрії 4.0, що розглядається в якості нового технологічного укладу. Однак, незважаючи на новаторський характер проектованої природи соціально-виробничих відносин, з відомими припущеннями, витоки цифровізації можна простежити від всіх спроб конструювання ідеального суспільства, які мали місце в минулому.

Засновник Всесвітнього економічного форуму К. Шваб в 2016 р в Давосі закликав керівників найбільших корпорацій і представників політичних кіл усвідомити той факт, що четверта промислова революція не тільки почалася, але й змінює світ небаченим чином. На його думку, різке прискорення обчислювальних потужностей означає, що інновації не тільки відбуваються з усе наростаючою швидкістю, а й проникають в нові сектори та призводять до масових змін в системах, включаючи урядові, про які навряд чи можна було подумати ще вчора [91].

На Форумі в Давосі був представлений список ключових технологій четвертої промислової революції, в який увійшли нові обчислювальні потужності обробки, доставки та зберігання даних, аналітика великих даних, телемедицина, інтернет речей, технології розподіленого реєстру (блокчейн), штучний інтелект та ін. Ці технології унікальні по поєднанню їх масштабності та охоплення, їх взаємозв'язку і швидкості адаптації. Темп змін, що відбуваються носить експонентний характер, тобто відкритий, цифровий, глобальний, який стрімко прискорюється, на відміну від існуючого до нього лінійного - закритого, аналогового та локального. Для доказу сказаного К. Шваб наводить такий приклад: «90% робочої сили в США на початку ХХ ст.

були зайняті працею на землі, в той час як сьогодні це число скоротилося до 2%, завдяки механізації сільського господарства, видобутку корисних копалин та лісового господарства [91].

Всі ці зміни будуть ще більш посилюються тим фактом, що технології четвертої промислової революції здатні зруйнувати, здавалося б, стабільні галузі та інститути. Зсув відбувається повсюдно, від рутинної роботи на підприємствах до завдань, що вимагають високопрофесійного знання та вміння. У стислі терміни цифрові підходи й експоненціальні технології можуть повністю замінити цілі галузі, засновані на багатовікових традиціях [163].

Наприклад, банки впроваджують штучний інтелект таким чином, що вся професія застаріває. «JPMorgan» в 2017 р впровадив нове програмне забезпечення під назвою Contract Intelligence (COIN), яке за кілька секунд виконувало 360000 годин щорічної юридичної роботи. Китайська компанія електронної комерції «Alibaba», найбільша роздрібна мережа в світі, не має власних товарів; «Facebook», найбільша глобальна медіаплатформа, не володіє медіа; «Airbnb», найбільша мережа готелів в світі, не володіє нерухомістю [61]. Цифровізація торкнулася роздрібною торгівлі, засобів масової інформації, житла, транспорту та безлічі інших областей нашого життя. Держава в цьому питанні не тільки не встигає за приватним сектором, але частіше за все відстає від прийняття нових цифрових практик.

Цифровізація змінює не тільки найрізноманітніші галузі, а й поведінку людини, загальну картину життя, які суспільству ще належить повністю відчувати та усвідомити. Це відставання держави створює серйозні ризики, оскільки державні установи часто змушені регулювати галузі, що рухаються до нових цифрових горизонтів зі швидкістю, які державі недоступні; вона не може регулювати галузі, в яких цифровізація є ядром.

Цифрова трансформація - це здебільшого нове слово, яке натякає на зміну масштабу та напряму цифрового уряду: оскільки практики намагаються впровадити комплексний підхід до цифрового уряду за рамки простої

оцифровки існуючих офлайн-процесів, дослідники прагнуть зрозуміти, як і чому ці ініціативи досягають успіху або зазнають невдач.

У своїх дослідженнях Мейєр та Беккерс показують, що увага до використання технологій у публічному управлінні допомагає пояснити, що таке електронне урядування, аналізуючи цілі системи та поступові зміни з точки зору «об'єктивних знань» або «показників». Однак, на думку авторів, бракує розуміння соціальних конструкцій, поведінки, установок та пізнань окремих суб'єктів або трансформаційних змін. Вони стверджують, що під час досліджень слід розглядати «пояснення того, як люди трансформують уряд» або «як нові технології трансформують нашу соціальну побудову уряду» [43, с. 243], щоб краще зрозуміти, як індивідуальні способи поведінки впливають на систему, частиною якої вони є, як вони впливають на зміни та як індивідуальні інтереси, цінності, позиції, місцевий та інституційний контексти пов'язані з розвитком та змінами в публічному управлінні. Тому нам потрібно розглядати цифрову трансформацію з позиції цілої організації. Звідси виходить, що ІТ не є засобом підтримки змін, швидше за все, процеси, люди, політика і особливо керівництво повинні бути фундаментально змінені для здійснення цифрових перетворень у публічному секторі.

Два ключові теоретичні дослідження, що охоплюють питання цифрової трансформації - це технологічна система впровадження Фонтану та підхід управління цифровою епохою Данліві, в яких, обговорюється вплив технологій на організації через інституційну перспективу [36].

Вони розрізняють об'єктивні та запроваджені технології. Об'єктивна технологія включає такі інновації, як Інтернет, тоді як запроваджені технології передбачають використання, дизайн та сприйняття цих технологій приватними особами в організації. Сприйняття та використання технологій обмежується інституційними механізмами, але введені в дію технології також впливають на організацію. Отже, роль технології різниться і залежить від організації та того, що з неї роблять люди в організації.

Ще однією структурою, що оцінює організаційні зміни, які забезпечують технології, є підхід «Управління цифровою епохою» (Данліві, Маргеттс, Бастоу Тинклер (2006) та Данліві, Маргеттс, Тинклер та Бастов (2006). Автори стверджують, що під впливом нової парадигми публічного управління технологічні зміни дозволяють зміни в організаціях публічного сектору кількома способами. Основним аргументом є те, що технологія сама по собі не змінює організації, скоріше те, як організації працюють та використовують технологію змінює практику їх роботи [19]. Крім того, вони розглядають наслідки змін у технологіях більш широко. Вони зосереджені на організаційних змінах, організаційній культурі та нових способах поводження з інформацією та нових запитах на публічні послуги. Обидва принципи допомагають нам отримати деякі елементи цифрової трансформації [11].

Цифрова трансформація, термін, прийнятий у приватному секторі, здебільшого пов'язаний з необхідністю використання нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними в епоху Інтернету, де послуги та продукти надаються як в Інтернеті, так і в режимі офлайн. Трансформація онлайн-послуг розглядається як спосіб поліпшення автоматизації за допомогою стандартизації [86]. Інші визначають цифрову трансформацію як спосіб перебудови бізнес-моделей відповідно до потреб споживачів за допомогою нових технологій [90].

Результатами зусиль з цифрової трансформації є зміни в режимі надання послуг, а також нові форми прямої взаємодії з клієнтами, наприклад, через соціальні мережі для адаптації продуктів та послуг відповідно до потреб клієнтів [63]. Це можна побачити у виникненні економіки платформ, де основною бізнес-моделлю є створення простору для взаємодії між зовнішніми виробниками та споживачами, тобто цінність виробляється шляхом зв'язку людей. Цифрове перетворення також видно через поширення інтелектуальних продуктів, які дозволяють здійснювати моніторинг і оновлення в режимі реального часу, а також послуги, які перетворюють виробничі процеси і

відносини з клієнтами (Тесла - оновлення програмного забезпечення своїх автомобілів так само, як телефон).

У науковій літературі про публічний сектор, зміни у наданні послуг здебільшого аналізуються під терміном «електронне урядування», основна увага приділяється не створенню нових бізнес-моделей, а скоріше зусиллям, щоб зробити надання послуг більш ефективним та доступним для громадян [41].

Поняття електронного уряду широко вивчалось протягом останніх двох десятиліть і має багато визначень. Рукс, Мацат і Садовські розрізняли широкі та вузькі визначення електронного уряду. Широке визначення зосереджується на використанні Інтернету та ЦТ для надання публічної інформації громадянам, тоді як більш вузькі визначення електронного уряду підкреслюють використання ЦТ для надання послуг громадянам. Інші визначення висвітлюють взаємодію з громадянами за допомогою ЦТ [56].

Зарубіжний досвід показує, що дослідження електронного уряду зосереджуються головним чином на змінах у публічному управлінні [106], і що зміни в основному спрямовані на зміну надання послуг з офлайн-режиму на Інтернет, але все ще не стосуються повторного проектування або переоцінки мети та стилю обслуговування. Більше того, дослідження електронного уряду часто зосереджується на тому, як використовуються інновації в технологіях.

Цифрова трансформація також розглядається як зміна парадигми і іноді позначається як технологічна революція [51]. Ці інноваційні технологічні розробки поза публічним сектором змінюють очікування громадян щодо здатності урядів надавати цифрові послуги високої вартості. Однак, навіть якщо очікування високі, цифрова трансформація розглядається здебільшого як культурна зміна, яка має відбутися всередині організації, і наукова література не містить деталей про те, як організувати ці трансформаційні зміни.

Берман зазначає, що цифрова трансформація призведе до зміни парадигми, що характеризується гіперпов'язаністю та співпрацею споживачів

та організацій у цілому спектрі діяльності ланцюжка створення вартості: спільне проектування, спільне створення, спільне виробництво, співпраця - маркетинг, спільний розподіл та співфінансування [90]. Що стосується адміністративних процесів, ІКТ мають потенціал для їх підтримки, наприклад, координації між департаментами, як виявляє дослідження Корделлі та Темпіні підтримують цю точку зору, і вони також виявляють, що ІКТ можуть спричинити зміни в різних вимірах, таких як організаційна культура або структури, як на організаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні [100]. Банністер і Коннолі зауважили, що, застосовуючи ІКТ в публічній організації, змінюються також цінності, що лежать в основі публічного сектору [86].

Уперше в 1991 р. П.Данлеві, Х.Маргетс, С.Бастоу та Дж.Тінклер запропонували концепцію «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance, далі – DEG) як перехід від «Нового державного управління» (New Public Management) до більш сучасного «цифрового» управління. Авторська концепція DEG базувалася на трьох основних напрямках: реінтеграції; «клієнто-орієнтованій» цілісності (холізмі – філософії цілісності, що лежить в основі реорганізації управління для забезпечення потреб всіх клієнтських груп); цифровізації (використання потенціалу цифрового зберігання інформації та цифрових комунікацій для трансформації управління) [103].

Нова, запозичена «цифрова» термінологія все частіше використовується як у повсякденному житті, так і в наукових дослідженнях. Однак коректність вживання деяких термінів призводить до певної дихотомії щодо їх належного застосування в сучасній державно-управлінській науці та в практичній діяльності органів публічної влади.

С. Бреннен та Д.Креїс у своєму дослідженні «Digitalization and Digitization» [91] на основі аналізу зарубіжних наукових праць також поділяють та науково обґрунтовують думку про те, що синонімізувати терміни «digitalization» та «digitization» некоректно, оскільки вони мають різне смислове



навантаження. Таким чином, під оцифруванням документів або технологій (digitization) слід розуміти процес переведення паперових документів (чи процесів, які передбачають паперову документацію) в цифровий вигляд.

Цифрові технології вимагають цифрової інформації, а оцифрування – це лише процес приведення інформації до цифрового формату. Однак для цифрових трансформацій (перетворень) недостатньо лише оцифрування даних. Застосування цифрових технологій і цифрових даних (оцифрованих чи одразу в цифровій формі) у суспільних взаємовідносинах, їх регулюванні через систему публічного врядування сприятиме змінам/перетворенню управлінських процесів (не лише їх оцифруванню) та передбачає створення належного середовища для функціонування цифрового врядування.

На думку науковців, цифровізацію (digitalization) у широкому розумінні слід трактувати як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави. Внаслідок цього цифрове врядування буде сприйматися як цифрова реалізація публічної влади (цифрова форма публічного врядування), яка стане етапом еволюційного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади («інформатизація державного управління» → «електронне урядування» → «цифровізація публічного врядування»), етапом остаточного зближення, за Клаусом Швабом [169], фізичного, цифрового та біологічного світу.

Цифровізація публічного урядування є процесом реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері (у контексті докорінного перетворення діяльності органів публічної влади), що приведе до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування (цифрового управління) шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, networkсервісів тощо).

Підсумовуючи зазначене, вважатимемо, що у більш вузькому розумінні цифровізація публічного управління є стрибкоподібним процесом цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління).

Тож цифрові трансформації – це спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні. У контексті публічного врядування розумітимемо цифрові трансформації як докорінне перетворення управлінської діяльності органів публічної влади на основі можливостей застосування в ній цифрових технологій. Прикладами реалізації цифрових трансформацій є використання таких цифрових технологій чи комплексних цифрових рішень, як мобільні додатки, соціальні медіа, «розумні» прилади (інтернет речей), які використовуються для надання якісних послуг клієнтам [39].

## **1.2. Реалізація концепції цифрового уряду в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади**

Регулювання розвитку регіонів в Україні здійснюється за допомогою низки інструментів, які упродовж часу свого використання демонструють різний ступінь й результативність. Варто вказати на успішність бюджетної та податкової реформи, що значно зміцнили податковий і бюджетний потенціал громад, створення Державного фонду регіонального розвитку, який посилив спроможність громад реалізовувати конкретні проекти з вирішення нагальних питань місцевого розвитку. Проте такі інструменти мають точковий характер із відтермінованою можливістю отримання й оцінки результату. Із 2014 року до вказаних регулюючих інструментів було долучено інший вагомий інституційний інструмент впливу на розвиток регіонів та управління ними – децентралізацію влади на рівні територіальних громад. Децентралізація розглядається і як основа реформування управління регіонами та територіальними одиницями, і як основа для розбудови місцевої демократії та поширення принципів місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів.

Цінність реформи децентралізації проявляється ще й у тому, що, незважаючи на тимчасову окупацію території країни та порушення господарського простору, вимивання ресурсів та загальне розбалансування ресурсної бази, «пробуксовування» реформ в інших сферах, макроекономічну нестабільність та заслабкі паростки економічного зростання, реформування управління на місцевому рівні вже позитивно впливає на соціально економічне становище громад. Децентралізація формує нової якості зв'язки між регіонами внаслідок вбудовування в систему адміністративно-територіального устрою нових одиниць – об'єднаних територіальних громад, що по-новому визначають координацію та підпорядкованість суб'єктів адміністративного устрою.

Упорядкування адміністративно-територіального устрою і удосконалення системи організації влади – важливі складові завдання комплексної реформи

децентралізації. Процес передачі повноважень на рівень громад не може обмежуватись лише управлінням медициною, освітою і наданням адміністративних послуг, коли громадам в особі органів місцевого самоврядування делегуються функції держави, хоча і з фінансовим забезпеченням. Успішність реформи має бути закріплена розширенням дієвості громад шляхом поглиблення децентралізації на секторальному рівні: у сферах соціального захисту, енергетики, транспорту, участі у забезпеченні безпеки, охорони правопорядку тощо.

В українському суспільстві сформовано стереотип людино центричного підходу як моделі державного управління, суттю якої є постановка в центр діяльності держави задоволення потреб людини. Це чітко простежується і в Програмі діяльності уряду, в якій визначено, що «держава – це створений громадянами сервіс, головним завданням якого є вирішення існуючих проблем та відвернення потенційних загроз для громадян шляхом забезпечення балансу інтересів різних частин суспільства» [7, с. 37].

Саме тому, реформування системи місцевого самоврядування є абсолютно неможливим без належного забезпечення інформаційними технологіями - на початку реформування, цифровими технологіями - на сучасному етапі.

Основними завданнями цифрової трансформації системи місцевого самоврядування повинно бути створення інформаційної системи; визначення потреб органів місцевої влади у нових інформаційних технологіях та базах даних; здійснення безпаперового документообігу; розробка локальних нормативно - правових актів з питань цифровізації адміністративної системи, у тому числі її захист тощо.

З 2018 по 2020 рік – відбувся новий, «цифровий» етап адміністративної реформи, коли цифровізація та її складові вийшли на перший рівень за значимістю. Прийняття таких актів на державному рівні, як Концепція розвитку електронного урядування, Концепція розвитку цифрової економіки та

суспільства України на 2018–2020 роки, Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» та «Питання міністерства цифрової трансформації» відповідно до яких було обґрунтовано необхідність створення та, відповідно, створено профільне міністерство свідчать про нагальну необхідність переходу України до цифрових стандартів.

Варто звернути увагу на те, що питання цифрової трансформації займають важливе місце у, схваленій Урядом у 2020 році, Державній стратегії регіонального розвитку до 2027 року, в якій міститься понад 60 завдань цифрової трансформації. Крім цього, документом визначено пріоритетні цілі:

- підвищення рівня цифрової грамотності населення;
- забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів (насамперед сільських та малих міст) та соціальних закладів;
- запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон;
- впровадження електронного документообігу;
- забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування;
- переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму;
- впровадження регіональними органами влади відкритих даних;
- розвиток інструментів електронної демократії.

Стратегією також передбачається впровадження системи електронного прийому документів та забезпечення можливості звернення за послугами сфери соціального захисту через онлайн сервіси, впровадження системи електронних черг. Окрім того, відзначено необхідність створення електронної освітньої системи, впровадження на всіх рівнях освіти сучасних навчальних програм для ефективного формування сучасних цифрових навичок та запровадження нових професій тощо. Реалізація стратегії розрахована на два етапи: перший 2021-2023 рр. та другий 2024-2027 рр.

Для моніторингу досягнення цілей до Стратегії додали 3 цифрових КРІ:

- відсоток соціальних закладів, що використовують фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету (до 2023 року – школи, заклади первинної та вторинної допомоги, ЦНАПИ 100%; інші заклади 95%);
- охоплення територій області мобільними мережами 4G (до 2023 року – 90% населення);
- рівень цифрової грамотності у населення (до 2023 року – 55%).

Цифровізація та її основа – цифрове урядування на сьогодні є певним трендом для найбільш розвинутих з точки зору цифрових технологій країн та орієнтиром на майбутнє для інших.

Уряди у всьому світі постають з викликом трансформації та необхідністю винаходити державні системи з метою надання ефективних та економічно вигідних послуг, інформації та знань за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрове урядування дає величезний поштовх для поступу вперед у 21 столітті завдяки більш якісним, економічно ефективним публічним послугам та кращим стосункам між громадянами та владою.

Цифрове урядування представляє велику хвилю технологічних інновацій, як то «реалізацію інструментів електронного урядування – впровадження системи електронної взаємодії органів державної влади та системи електронного документообігу, оптимізацію надання популярних державних електронних послуг із використанням мобільного ID, активний розвиток відкритих даних» [9, с. 67], які будують нові цифрові відносини між громадянами та публічною владою. Він діє як ефективний інструмент нового технологічного прогресу, що пропонує швидкі рішення. Практики цифрового уряду стають все більш популярними в органах місцевого самоврядування і тому низка дослідників пропонують багато моделей, що мають свої позитивні і негативні сторони застосування.

Сучасна цифрова ера – це розвиток залишків державного управління по ряду урядових моделей, які з'явилися на рубежі 19- го та 20– го ст. Першу з них

можна розглядати як модель Вебера, побудовану навколо управління великими державними структурами з жорсткою ієрархією і використанням в основному друкованих ЗМІ. Ця модель є основою «державного управління прогресивної епохи» - західної адміністративної моделі кінця XIX - початку XX ст., що характеризується ідеалізацією державної служби, її ізоляцією від загального ринку праці та виробленням загальних правил, кодексів, які обмежують і регулюють державні завдання та функції.

У цій моделі роль інформаційних технологій була мінімальною (передача текстових даних через державну кур'єрську службу доповнювалася використанням телеграфних й телефонних ліній) і, навіть первісна модернізація адміністративних операцій, формування перших баз даних.

З 1980-х й до початку 2000-х рр. модель нового державного та місцевого управління стала домінувати в країнах англо-американської організаційної культури як підхід до реформи публічного управління. Прихильники моделі нового державного та муніципального управління підкреслили важливість конкуренції, яка сприяє появі альтернативних виробників на ринку державних та муніципальних послуг, що стимулює практику аутсорсингу в їх виробництві, підтримуючи не тільки формування стратегічного мислення серед виробників, але й створення відповідних ринків, зниження ролі державних інститутів, приватизації та фінансування для кінцевого користувача.

У багатьох країнах основні засади моделі нового державного та муніципального управління були реалізовані на практиці шляхом посилення конкуренції в публічному секторі та впровадженні ринкових стимуляторів для підвищення ефективності роботи працівників. У цій моделі цифрові технології мали другорядне значення, оскільки їх первинне застосування було направлено в основному на поліпшення таких показників надання управлінських послуг, як ефективність і швидкість передачі інформації.

З початку 2000-х рр. у світі почала поширюватися нова модель управління, в основі якої лежать цифрові технології. Перехід до моделі

цифрового уряду - це не проста зміна, а, скоріше, радикальний поворот в загальних рамках соціальної модернізації, який став можливий разом з розвитком Інтернету і якісним зануренням соціальних процесів в Інтернет-простір. Модель цифрового уряду стосувалася в основному таких тем, як:

– Реінтеграція бюрократичних структур з одночасним вирівнюванням горизонтальних зв'язків як усередині державних відомств і рівнів уряду, так і з їх зовнішнім середовищем. Така реінтеграція сталася на новому технологічному рівні за рахунок створення центральним урядом нових адміністративних механізмів, які скорочують витрати і надлишкові та дублюючі функції певних адміністративних інститутів, а також за рахунок спрощення організації державного та муніципального управління на основі уніфікації та стандартизації роботи його складових елементів;

– Організація публічного управління в дусі холізму, орієнтована на потреби населення і практику надання адміністративних послуг, перетворилася в наскрізну модернізацію продукту з точки зору клієнта, створення інтегрованих інструментів, таких як послуги «одного вікна» або електронної черги, модернізація або підвищення операційної гнучкості публічних структур, які в реальному часі можуть вирішувати поставлені завдання і реагувати на відхилення від заданих показників;

– Оцифровка місцевого самоврядування, з точки зору повсюдного впровадження електронної доставки послуг, де це можливо, за допомогою централізованих онлайн-покупок або нових форм автоматизації, орієнтованих на технології з нульовою взаємодією, які не вимагають втручання людини. Оцифровка також є ключовим стимулом для радикального «розвантаження» муніципального управління і передачі надлишкових функцій комерційним структурам. В результаті розвитку такого технократичного управління стає можливим перехід до більш відкритого уряду і безперешкодного доступу до публічної інформації.

Електронний уряд не можна сприймати як одноетапний процес або



реалізовувати як єдиний проект. Він має еволюційний характер, включаючи багато стадій або фаз розвитку. Цей розділ узагальнює етапи розвитку електронного урядування шляхом порівняння та протиставлення роботи ООН, Світового банку, Групи Гартнера, робочої групи e-ASEAN та окремих дослідників [72].

Уряд, що сприяє цифровому суспільству: у більшості країн, що розвиваються, діє як механізм розвитку цифрового суспільства. Громадяни та суспільство, як правило, беруть участь у побудові цифрового уряду, як частини більш широкого процесу побудови цифрового суспільства. Уряд, маючи на увазі публічний сектор, може суттєво допомогти ініціативам цифрового уряду, стимулюючи діяльність цифрового суспільства для національного розвитку країни в цілому.

Аспекти цифрового урядування у партнерстві з цифровим урядом - це процеси та структури, що визначають відносини між центральним урядом та органами місцевого самоврядування, між організаціями та відомствами чи установами, а також визначають відносини між урядом та працівниками.

Цифрове суспільство може включати цифровий бізнес, цифрові медичні послуги, цифрові платежі, цифрові закупівлі, цифрову освіту, цифровий банкінг, цифрову демократію, цифровий парламент, цифрове місцеве самоврядування тощо. Бізнес - це процеси, що стосуються відносин між урядами, ринками та приватним сектором. Цифрові громадяни визначають відносини між урядами та громадянами, а також відносини між країнами та міжнародними установами.

Взагалі кажучи, ініціативи трансформації насправді сприяють ефективному управлінню. Вони виходять за межі взаємодії G2C і навіть C2G, а також охоплюють C2C щодо своїх урядів та процесів управління. Таким чином, врешті-решт, ціла робота розширюється на сфери цифрового суспільства.

Після ретельного та системного аналізу автором виокремлено основні етапи цифрової трансформації місцевого самоврядування: присутність,

взаємодію, транзакцію, трансформацію, участь, інтеграцію, в рамках ефективної трансформаційної моделі, яка додасть більшої цінності практикам цифрового уряду, зробивши її справжнім успіхом.

Найважливішими факторами успіху цифрового уряду в місцевому самоврядуванні є поєднання чіткого бачення мети досягнення належного управління даною територією з дієвим керівництвом. Влада повинна вживати заходи для підвищення обізнаності громадськості про переваги цифрового урядування та його прийняття, що призведе до якісного цифрового суспільства. Високий рівень участі громадян зробить це справжнім успіхом. Необхідно розвивати довіру та просувати якісні телекомунікаційні послуги за доступною ціною.

Організаційно-управлінська діяльність будь-якого керівника органу місцевого самоврядування багато в чому носить інформаційний характер, оскільки включає отримання відомостей для прийняття управлінських рішень та даних для моніторингу та контролю за вже прийнятими рішеннями. В результаті розвитку господарських зв'язків складність прийняття управлінських рішень в процесі управління органом місцевого самоврядування неухильно зростає.

Інформаційний потік при цьому збільшується пропорційно рівню соціально-економічного розвитку територіальної громади. Тому від рівня організації збору, обробки та передачі інформації залежить ефективність системи управління органів місцевого самоврядування. Це особливо гостро ставить питання про впровадження концепції цифрового уряду в систему місцевого самоврядування.

Інформаційні технології - це сукупність методів і засобів для вирішення завдань управління при допомозі збору, реєстрації, передачі, накопичення, пошуку, обробки і захисту інформації на базі застосування програмного забезпечення і засобів обчислювальної та телекомунікаційної техніки.

Законодавча база, яка регламентує діяльність органів місцевого самоврядування, закріплює все більш суворі вимоги, які пред'являються до якості їх роботи, в тому числі щодо термінів виконання вимог законодавства при наданні адміністративних послуг.

Активно розвиваються інформаційні системи місцевого рівня, призначені, в тому числі, для скорочення бюрократичних бар'єрів і спрощення процесів отримання громадянами адміністративних послуг. При цьому органи місцевого самоврядування часто виявляються в неоднозначному становищі: з одного боку, ідея електронного уряду підводить органи місцевого самоврядування до ефективного інформаційного обміну, а з іншого - відсутність сучасних засобів автоматизації на місцях гальмує виконання цих вимог і в цілому знижує результативність їх роботи.

Не заперечуючи необхідність вбудовування «муніципальних» електронних послуг в єдиний інформаційний простір цифрового уряду, звернемо увагу на деякі відмінності між державними та «муніципальними» електронними послугами. По-перше, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» очевидна відмінність впливає зі складу питань місцевого значення, вирішення яких зобов'язані забезпечити органи місцевого самоврядування, а не державні органи влади. Надання електронних послуг з питань місцевого значення - прерогатива місцевого самоврядування.

Подруге, взаємодію «органи місцевого самоврядування - державні органи» можна трактувати, як надання взаємних інформаційних послуг між рівнями управління. Отже, коли ми говоримо про цифрове місцеве самоврядування, то повинні мати на увазі, що в його функції входить електронна взаємодія органів місцевого самоврядування з регіональними та державними структурами з надання інформаційних послуг, що дозволяє вирішувати завдання міжвідомчого та міжрівневого характеру.

Якщо під адміністративною послугою в загальному сенсі слова прийнято розуміти - результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання

адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [53], то «муніципальні» послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету [63]. Тобто вирішальним критерієм віднесення публічних послуг до державних чи муніципальних у цьому випадку є джерело коштів, за рахунок яких вони надаються.

Таким чином, до числа основних завдань цифровізації системи місцевого самоврядування в даний час можна віднести:

1) створення правових, економічних, технологічних та соціальних умов для забезпечення доступною, актуальною та необхідною інформацією всіх учасників господарських процесів для прийняття управлінських рішень;

2) розробку і реалізацію організаційно-методичних основ та програм послідовного, цілеспрямованого та ефективного впровадження інформаційних технологій в органах місцевого самоврядування;

3) створення апаратних і телекомунікаційних систем, що забезпечують формування інформаційних ресурсів та доступ до них.

Сучасні технології дозволять найближчим часом створити середовище високотехнологічної цифрової платформи для органів місцевого самоврядування, яка забезпечить мінімізацію людського фактора й супутньої йому корупції і помилок, автоматизує збір статистичної, податкової та іншої звітності, забезпечить прийняття рішень на основі аналізу реальної ситуації.

Швидка інтеграція цифрових технологій трансформує сучасне суспільство та економіку. Важливим аспектом у цифровій трансформації місцевого самоврядування є зміна очікувань громадян та бізнесу щодо їх взаємодії з органами місцевого самоврядування. Щоб відповісти на цей виклик, органам місцевого самоврядування необхідно змінити спосіб роботи та

самоорганізації, а посадовим особам оволодіти набором навичок, необхідних для використання нових цифрових інструментів, спільної роботи та взаємодії з громадянами та бізнесом. Це вимагатиме, серед іншого, створення або оновлення відповідних правових, нормативних та управлінських рамок.

Розвиток цифрового управління на сучасному етапі - складний і багаторівневий процес, розгляд якого виходить за рамки чисто технологічного аспекту. Цифрове управління стало можливим завдяки оцифруванню суспільства як культурної адаптації до ключових технологічних досягнень, цифровізації місцевого самоврядування і його реінтеграції на організаційному та фінансово-бюджетному рівнях, конвергенції виробництва і споживання адміністративних послуг в ланцюжок «громадянин-влада», де виробник здійснює постійний зворотний зв'язок з замовником-споживачем.

Найбільш важливим підетапом переходу до цифрового управління, який безпосередньо впливає на розвиток всього суспільства, була еволюція Інтернету в рамках першого етапу покоління (World Wide Web, Web 1.0, 1990-2000), 2D-покоління (Соціальна мережа (The Social Web, Web 2.0, 2000-2010) і 3-го покоління (Семантична мережа, Web 3.0, 2010-2020). У результаті, формується нова система взаємодії суспільства та влади, яка багато в чому зміщена в інтернет-середовище, причому «хмарні» і «повсюдні обчислення» сприяють появі нових організаційних форм та методів публічного управління.

Поширення цифрових технологій та Інтернету в 2000-х роках сприяло поступовому переходу організаційної культури Інтернету в уряд, що в результаті лягло в основу концепції цифрового уряду. Цифрові технології стали своєрідним каналом обміну новими видами професійних знань і впровадження інноваційних розробок безпосередньо в роботу держави та органів місцевого самоврядування. Інтернет став першою технологією, яка проникла в повсякденне життя громадян швидше, ніж в повсякденну практику бюрократії.

Таким чином, реалізація концепції цифрового уряду на практиці в багатьох країнах відображає не тільки потребу місцевого самоврядування в

адаптації до мінливого цифрового середовища, а й довгострокову тенденцію підвищення цифрової відкритості в Україні. Робота органів місцевого самоврядування, механізми підвищення якості адміністративних послуг забезпечуються в умовах зростаючих очікувань суспільства та викликів, пов'язаних з пандемією Covid -19.

- статистичний аналіз даних по об'єктах;
- отримання адресної інформації по об'єктах надання адмінпослуг;
- можливість вибору об'єкта і отримання інформації та документів по ньому, в т.ч. із зовнішніх інформаційних систем (баз даних);
- пошук об'єктів надання адмінпослуг за різними критеріями;
- прокладання варіантів маршрутів до обраних об'єктів, вибір оптимального шляху до них за різними критеріями;
- відображення затвердженого переліку статистичних та ін. даних у цілях інформування населення;
- підготовка звітних матеріалів, видача на друк результатів пошуку об'єктів та іншою інформацією, можливість збереження зображення користувачем у різних растрових форматах.

Даний підхід дозволяє:

- приймати більш зважені рішення;
- швидко вирішувати поточні проблеми та запобігати майбутнім;
- поліпшити якість адмінпослуг;
- отримати загальну картину оперативної обстановки реального часу в разі надзвичайних ситуацій;
- виявляти тенденції та закономірності виникнення проблем.

У рамках концепцій Smart City можуть вирішуватися й інші подібні завдання органів місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2

# ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 2.1. Цифрова трансформація як ключовий напрям розвитку цифрових технологій у місцевому самоврядуванні у світі

Стереотипний образ публічного урядування - це повільна бюрократія, яка не бажає чи не може змінитися і відстає від приватного сектора у використанні нових технологій та нових бізнес-моделей. Однак за останні кілька десятиліть, на нашу думку, відбулися події, які заперечують цю точку зору.

Застосування цифрові технологій (ЦТ) в публічному секторі стало об'єктом досліджень з різних аспектів їх цифрової трансформації. Це явище було досліджено як вченими, так і міжнародними організаціями, такими як ОЕСР, ООН, Світовий банк та Європейська комісія (у тому числі за рахунок фінансування науково-дослідних проектів Н2020 щодо електронного уряду та суміжні галузі, такі як, наприклад, у галузі ЦТ для управління та моделювання політики).

За останні 10 років «цифрові» технології змінилися більше ніж за попередні 50 років; їх використання створює нові можливості для наявних «аналогових» галузей економіки та створення нових; вони мають кардинальний вплив на появу нових бізнес-моделей та впливають на економіки локального та світового масштабу [123].

Цифрові тренди (тенденції) – це напрями розвитку цифрових технологій. Їх аналіз дозволяє прогнозувати розвиток конкретного явища в майбутньому.

Оскільки «цифрова» економіка, та насамперед Інтернет, є глобальними явищами, тобто не обмежені кордонами однієї країни, «цифрові» тренди також мають глобальний характер та вплив. Для багатьох сфер життєдіяльності та місцевого самоврядування використання «цифрових» трендів є вкрай актуальним питанням; вони фактично є готовими стратегіями відповідних

рішень, ініціатив та дій; їх використання може бути критичним для подолання великої кількості економічних та соціальних викликів країни.

Вони здатні трансформувати систему, сферу, галузь тощо у нову якість, зробити це швидше та дешевше, ніж традиційні «аналогові» підходи. Кінцевим результатом є ефективність, конкурентоздатність та створення нових цінностей. «Цифрові» тренди є надзвичайно динамічною сферою, вони напряду залежать від так званих «проривних» інновацій, котрі, зазвичай, трапляються незаплановано.

Отже, перегляд кожної тенденції та можливих наслідків має проводитися раз на 5 років.

Ключові «цифрові» тренди (табл. 2.1.)[81]:

I. *Дані стають головним джерелом конкурентоспроможності.* Збір, опис, зберігання та обробка даних дозволяє отримувати цінну інформацію для використання в ділових процесах, суспільному житті, роботі держави. Вміння працювати з даними та їх аналізувати – це можливість першим отримувати цінні ринкові «інсайти», тобто бути більш конкурентоздатним. Доступ до даних здійснюється через мережу Інтернет та інші мережі. Велика частина даних в світі стає (або вже стала) відкритими. Дані стають активом.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

- відсутність системи правил, регламентів, стандартів збору, класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий тощо рівень);
- проблеми захисту інтелектуальної власності;
- проблеми щодо захисту даних, ризики кібер-безпеки;
- відсутність у громадян компетенцій роботи з даними (цифрових навичок), відповідної освіти, професій і т. д.

Можливості, які створює тренд для України:

- розвиток нової галузі економіки, нові робочі місця;
- створення бази для розвитку інших галузей та «цифрової» економіки;



- поява ефективного інструменту управління;
- створення середовища, що унеможливило корупцію як явище.

II. *Розвиток сфери «Інтернету речей»* (з англ. Internet of things), тобто мережі, що складається із взаємопов'язаних фізичних об'єктів (або речей) або пристроїв, які мають вбудовані датчики та сенсори, а також програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати взаємодію фізичних речей із комп'ютерними системами та мережами, у т.ч. Інтернет. Концепція «Інтернету речей» дозволяє підвищити якість життя та діяльності людини, ефективність виробництв, державних служб, комунальних сервісів і т. д. Приблизна оцінка кількості «розумних» приладів, підключених до Інтернету до 2020 року, складає близько 30 мільярдів пристроїв, а світовий об'єм інвестицій у цю сферу – 24 трильйони доларів США. Це означає, що в даний час у світі виникає один з найбільших світових ринків абсолютно нових продуктів та послуг. Розвиток штучного інтелекту та machine learning (машинне навчання) надає можливості використання самокерованих машин, бізнес процесів та вивільнення трудових ресурсів уже найближчим часом.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

- необізнаність бізнесу, потенційних користувачів, галузей економіки щодо переваг та цінності технології, що впливає на низький попит та відсутність ринку;
- мала кількість R&D, розробок, інноваційної діяльності, а наявні стартапи в більшості випадків орієнтовані виключно на зовнішні ринки з точки зору комерціалізації та юрисдикції;
- невелика кількість фахівців та інженерів у цій сфері, неготовність системи освіти, відсутність кадрів і т.д.;

Можливості, які створює тренд для України:

- за широкого застосування тренд може суттєво підвищити ефективність секторів економіки, малого та середнього бізнесу тощо;
- можливості для інкрементальних та трансформаційних інновацій,

створення українськими компаніями відповідних продуктів та розробок світового рівня та споживача;

- ефективність виробництв, організації бізнесу, логістики, транспорту тощо;

- сфера, що створює можливості для залучення інвестицій та R&D міжнародних компаній.

III. *«Цифровізація» або цифрові трансформації.* Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків. Відбувається «цифровий перехід» від свого роду «аналогових» систем та процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до «цифрової» економіки та «цифрового» суспільства.

Така трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність (наприклад Uber, Airbnb, цифровий банкінг і т. д). До цифрових трансформацій схильні більшість звичних для громадян видів діяльності. Трансформації в промисловості відбуваються згідно з концепцією «Індустрія 4.0.» та появи кібер-виробництв, кібер-систем та кібер-машин. Цифровізація та можливості аутсорсингу розробки нових продуктів та бізнес-послуг, виробництва та швидкого прототипування дозволили невеликим компаніям та проектним командам створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок на рівні з присутніми там великими компаніями. Це привело до початку зміщення «центрів інновацій» з великих компаній до малих (стартапів тощо). Такий швидкий темп змін потребує від людей нових знань, навичок та ефективної адаптації [9].

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

- відсутність національних (державних) систем та інфраструктур підтримки, стимулювання та розвитку інноваційного бізнесу та підприємництва;

- відсутність у країні бачення, стратегії та ініціатив «цифровізації» економіки та сфер життєдіяльності суспільства та країни в цілому;
- відсутність сталої системи культивування навичок інноваційного підприємництва на рівні середньої та вищої освіти, в секторах економіки та в суспільстві взагалі.

Можливості, які створює тренд для України:

- підвищити конкурентоздатність секторів економіки;
- розвиток цифрової економіки, ринку праці тощо;
- поява нових індустрій (кросплатформових із цифровою індустрією);
- поширення інноваційного підприємництва.

IV. *Поширення бізнес-моделей, що відносяться до ідеології економіки «спільного користування» (з англ. shared economy).* Світова економіка відчуває суттєвий вплив бізнес-моделей «спільної економіки», або економіки «спільного користування», яка працює на базі «цифрових» технологій. Завдяки використанню площадок «спільного користування» стає можливим швидке впровадження та комерціалізація ідей в наявних у більшості компаній матеріальних та технічних обмеженнях. Глобалізація основних ринків (постачальників та споживачів) та заміна фізичних процесів на програмно-керовані системи дозволяє локальним компаніям дешевше, зручніше та якісніше проводити економічну активність на регіональному та світовому ринках. Частково до цього тренду відносяться й «хмарні» технології.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

- фінансові бар'єри для роботи українських компаній на глобальних ринках, а саме в частині безперешкодного отримання коштів на рахунки, що відкриті в Україні;
- наявність законодавчих перепон для поширення ідеології «спільної» економіки на внутрішніх ринках. Як приклад, у сфері розподілу частотного ресурсу – відсутність технологічної нейтральності.

Можливості, які створює тренд для України:

- легке започаткування нових бізнесів, не потребує великих початкових витрат;
- розвиток сервісних моделей, вплив на ефективність та конкурентоздатність українського бізнесу без значних капіталовкладень;
- можливості для бізнес-новачків;
- швидкий запуск комерційних Інтернет-проектів, створення нових market place, розширення ринків споживання українських продуктів, сервісів та трудових ресурсів, комерційна глобалізація.

V. *Віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем та перехід до сервісних моделей.* Віртуалізація дозволяє значно зменшити об'єм початкових капітальних витрат на розгортання необхідної цифрової інфраструктури, шляхом використання «хмарних» технологій та програмно-визначеної архітектури (з англ. *software-defined architecture*). Технологія дозволяє орендувати обчислювальні можливості та сервіси, виходячи з потреб конкретного бізнес-процесу. Користувач має можливість швидкого доступу до сервісу та оренди на необхідний час потрібних потужностей на захищених та технологічних площадках.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

- відсутність законодавства щодо «хмарних» технологій;
- відсутність «хмарної» стратегії для таких секторів, як державний, промисловий, освітянський, науковий і т. д.;
- відсутність локальних постачальників «хмарних» послуг найвищого рівня безпеки (Tier 3,4 згідно з класифікацією Uptime Institute).

Можливості, які створює тренд для України:

- бізнес, підприємства, державні установи та громадяни мають можливість швидко та дешево розгортати необхідну цифрову інфраструктуру та користуватися перевагами цифрового світу;
- ефективно розбудовувати цифрову інфраструктуру країни як основу цифрової економіки.

Табл. 2.1

## Ключові «цифрові» тренди

№ з/п	Ключові «цифрові» тренди	Бар'єри для розвитку тренду в Україні	Можливості, які створює тренд для України
1.	Дані стають головним джерелом конкурентоспроможності	<p>відсутність системи правил, регламентів, стандартів збору, класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий тощо рівень);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблеми захисту інтелектуальної власності.</li> <li>- проблеми щодо захисту даних, ризику кібер-безпеки.</li> <li>- відсутність у громадян компетенцій роботи з даними (цифрових навичок), відповідної освіти, професій і т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток нової галузі економіки, нові робочі місця;</li> <li>- створення бази для розвитку інших галузей та «цифрової» економіки;</li> <li>- поява ефективного інструменту управління;</li> <li>- створення середовища, що унеможливує корупцію як явище.</li> </ul>
2.	Розвиток сфери «Інтернету речей»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необізнаність бізнесу, потенційних користувачів, галузей економіки щодо переваг та цінності технології, що впливає на низький попит та відсутність ринку.</li> <li>- мала кількість R&amp;D, розробок, інноваційної діяльності, а наявні стартапи в більшості випадків орієнтовані виключно на зовнішні ринки з точки зору комерціалізації та юрисдикції.</li> <li>- брак фахівців та інженерів у цій сфері, неготовність системи освіти, відсутність кадрів і т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- за широкого застосування тренд може суттєво підвищити ефективність секторів економіки, малого та середнього бізнесу тощо;</li> <li>- можливості для інкрементальних та трансформаційних інновацій, створення українськими компаніями відповідних продуктів та розробок світового рівня та споживача;</li> <li>- ефективність виробництв, організації бізнесу, логістики, транспорту і т. д.;</li> <li>- сфера, що створює можливості для залучення інвестицій та R&amp;D міжнародних компаній.</li> </ul>
3.	«Цифровізація» або цифрові трансформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність національних (державних) систем та інфраструктур підтримки, стимулювання та розвитку інноваційного бізнесу та підприємництва;</li> <li>- відсутність у країні бачення, стратегії та ініціатив «цифровізації» економіки та сфер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищити конкурентоздатність секторів економіки;</li> <li>- розвиток цифрової економіки, ринку праці і т. д.;</li> <li>- поява нових індустрій (кросплатформових із цифровою індустрією);</li> <li>- поширення інноваційного підприємництва.</li> </ul>

		життєдіяльності суспільства та країни в цілому; - відсутність сталої системи культивування навичок інноваційного підприємництва на рівні середньої та вищої освіти, в секторах економіки та в суспільстві взагалі.	
4.	Поширення бізнес-моделей, що відносяться до ідеології економіки «спільного користування»	- фінансові бар'єри для роботи українських компаній на глобальних ринках, а саме в частині безперешкодного отримання коштів на рахунки, що відкриті в Україні; - наявність законодавчих перепон для поширення ідеології «спільної» економіки на внутрішніх ринках. Як приклад, у сфері розподілу частотного ресурсу – відсутність технологічної нейтральності.	- легке започаткування нових бізнесів, не потребує великих початкових витрат; - розвиток сервісних моделей, вплив на ефективність та конкурентоздатність українського бізнесу без значних капіталовкладень; - можливості для бізнес-новачків; - швидкий запуск комерційних Інтернет-проектів, створення нових market place, розширення ринків споживання українських продуктів, сервісів та трудових ресурсів, комерційна глобалізація.
5.	Віртуалізація фізичних інфраструктурних ІТ-систем та перехід до сервісних моделей	- відсутність законодавства щодо «хмарних» технологій; - відсутність «хмарної» стратегії для таких секторів, як державний, промисловий, освітянський, науковий і т. д; - відсутність локальних постачальників «хмарних» послуг найвищого рівня безпеки (Tier 3,4 згідно з класифікацією Uptime Institute).	- бізнес, підприємства, державні установи та громадяни мають можливість швидко та дешево розгортати необхідну цифрову інфраструктуру та користуватися перевагами цифрового світу; - Ефективно розбудовувати цифрову інфраструктуру країни як основу цифрової економіки.

Таким чином, вивчаючи вплив цифрової трансформації на навколишній світ, людям потрібно дивитись і зосереджуватись на територіях, в яких вони живуть і працюють. Як і майже в усіх галузях економіки в державах сьогодні, найсучасніші технології трансформують в місцеве самоврядування.

Цифрові перетворення дозволяють органам місцевого самоврядування, обслуговувати жителів більш якісно.

Цифровізація та Інтернет речей змінюють спосіб управління місцевим середовищем. Використання штучного інтелекту - допомагає органам місцевого самоврядування дізнатися більше про зміни в режимі реального часу для моделей трафіку та використання громадського транспорту.

Те ж саме стосується парковок, збору та утилізації сміття тощо. Використовуючи датчики, підключені до Інтернету речей, мешканці тепер можуть знайти дешевші та вільні місця для паркування. Це також допомагає в управлінні дорожнім рухом.

Таким чином, цифрова трансформація - це культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми завдяки розумній інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях та функціях поетапно та стратегічно. Цифрова трансформація використовує технології для створення цінності та нових послуг для різних зацікавлених сторін (клієнтів у найширшому розумінні), інновації та набуття можливостей для швидкого пристосування до мінливих обставин.

Хоча цифрова трансформація переважно використовувалася в бізнес-контексті, сьогодні вона безпосередньо стосується та впливає на інші організації, такі як публічні установи та організації, які беруть участь, в тому числі, у вирішенні питань місцевого значення.

Цифрова трансформація - це не лише зрив чи технологія. Йдеться про цінність, людей, оптимізацію та здатність швидко адаптуватися, коли це потрібно за допомогою інтелектуального використання технологій та інформації.

У деяких країнах, таких як Японія, цифрова трансформація навіть має на меті вплинути на всі аспекти життя за допомогою ініціативи «Товариство 5.0» (яка має деяку схожість з баченням промислової трансформації в галузі 4.0).

У Польщі, як і в Україні, формування концепції регіонального розвитку

співпало із адміністративною реформою, ключовими ідеями якої були: децентралізація влади, делегування ширших повноважень регіональним органам влади згідно принципу субсидіарності [8], але Польща значно швидше запровадила цифрові трансформації в органи місцевого самоврядування, тому, наші науковці з державного управління та посадові особи органів публічної влади постійно їздять до сусідньої країни переймати досвід із запровадження концепцій «розумного міста», запроваджувати відкриті дані тощо.

В контексті даного дослідження надзвичайно важливо виявити ніші в системі місцевого самоврядування в Україні, які доцільно було б заповнити адаптованим зарубіжним досвідом, зокрема, виявити проблеми, які можливо вирішити органам місцевого самоврядування за допомогою впровадження цифрових технологій. Одним із таких проблемних напрямів у місцевому самоврядуванні є те, що сучасний стан регіонального розвитку України характеризується значними диспропорціями розвитку територій, дедалі більшою концентрацією економічної активності на рівні великих міст, наявністю неефективної системи державного управління регіональним розвитком. Корінною проблемою цього стану є недосконалість системи територіальної організації влади та зволікання з реалізацією адміністративно-територіальної реформи [8]. Такий стан справ вимагає впровадження нових підходів до управління, заснованих на використанні цифрових технологій органами місцевого самоврядування, що дасть змогу формувати нову політику розвитку місцевого самоврядування, яка б відповідала нагальним потребам розвитку регіонів і територіальних громад й базувалася на найкращих вітчизняних та зарубіжних практиках та наукових здобутках, оскільки цифрова трансформація - це глибока трансформація ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій та моделей для повного використання змін та можливостей поєднання цифрових технологій та їх прискореного впливу на суспільство стратегічним та пріоритетним способом з урахуванням теперішніх та майбутніх змін.



## **2.2. Роль цифрового урядування у підвищенні результативності діяльності сучасного місцевого самоврядування**

За останні кілька років ми спостерігали значне збільшення обсягів використання мобільних пристроїв та Інтернету в програмах електронного уряду на місцевому рівні. Ми також спостерігали швидке зростання інвестицій у «громадські технології», наслідком чого є сплеск стартапів, які використовують програми місцевого самоврядування.

Цифрові технології використовуються для формування цифрового уряду, який може підтримувати публічні функції та служби та вдосконалювати якість життя в цілому. «Цифровий уряд посиляється на використання цифрових технологій як невід'ємної частини стратегії модернізації урядів для створення суспільної цінності. Він спирається на цифрову урядову екосистему, що складається з публічних акторів, неурядових організацій, бізнесу, об'єднань громадян та приватних осіб, які підтримують виробництво та доступ до даних, послуг через взаємодію з урядом». Основна мета цифрового уряду - забезпечити надання якісних послуг для населення, що включає соціальну справедливість та інклюзивність, безпеку громадян, продуктивність та якість послуг, прозорість та підзвітність, доступ громадськості та участь громадян у прийнятті управлінських рішень. Хоча, майже всі органи місцевого самоврядування, зараз розглядають цифрове урядування з точки зору надання Інтернет-послуг населенню.

Очікується, що цифровий уряд повинен забезпечити результативні послуги для населення через: стійку економіку, яка може показати свою функціональність та досконалість у процесах, технологіях та людях; забезпечення більшої цінності завдяки ефективному використанню ресурсів, орієнтованих на громадян.

Цифрова трансформація є суттю змін, що відбуваються у розвитку суспільства. Вона охопила всі країни, усі сфери суспільного та людського життя, стала завданням та напрямом соціального та економічного прогресу.

Цей процес, це явище сьогодні має певну кількість назв - цифровізація, діджиталізація, цифрова глобалізація, Індустрія 4.0 (Німеччина), Суспільство 5.0. (Японія).

Серед напрямків цифрової трансформації публічного управління найбільш перспективними, на наш погляд, виявляються наступні: розвиток цифрових компетентностей публічних службовців; цифровізація територіальних громад; цифрова трансформація системи місцевого самоврядування; розвиток цифрової взаємодії влади та бізнесу; впровадження цифрових технологій у виборчу систему.

Цифрові компетентності публічних службовців тісно пов'язані із загальними ключовими компетентностями людини, навчання яким має здійснюватися протягом усього життя у XXI ст. Перший підхід до їх визначення був зроблений в ЄС у 2006 році і був сповнений передчуття нових можливостей і нових вимог до людини, викликаних бурхливим розвитком новітніх цифрових технологій. Але тоді ще не відбувся якісний перехід до цифрової трансформації всього суспільства. Такі зміни в той час ще накопичувались. Переломним моментом стала економічна криза 2008–2009 років. Після неї вже накопичений потенціал цифрової економіки і цифрового способу життя став головним вектором суспільного прогресу.

Цей факт був відображений у «Цифровому порядку денному для Європи» (Digital Agenda for Europe 2010), який Європейська комісія запропонувала всім інституціям та державам ЄС у травні 2010 року, як складової частини Стратегії «Європа 2020» (Europe 2020). У цих документах визначена нагальна [www.aspects.org.ua](http://www.aspects.org.ua) Public Administration Aspects 8 (4) 2020 потреба кооперації всіх країн та всіх стейкхолдерів у сфері освіти та навчання людей в умовах тотальної цифровізації.

Процес активної цифрової трансформації, який активізувався після кризи 2008 року, спонукав переглянути ставлення до компетентностей людини і у 2018 році ЄС схвалив Рамкову програму оновлених ключових компетентностей

для навчання протягом життя (ANNEX to the Proposal, 2018). Зокрема, було визначено, що у новому цифровому світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя. Основні компетентності, які визначені в Рамковій програмі, спрямовані на створення засад для гармонічного розвитку людини і суспільства у світі, що швидко змінюється.

Ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства (включаючи післяпенсійний період) шляхом формального, неформального та інформального навчання. Усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Компетенції можуть застосовуватися у багатьох контекстах і в різних комбінаціях. Вони переплітаються та поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для однієї життєвої сфери, одночасно розвиваються й пріоритетні компетентності для іншої. Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблем, творчість, робота в команді, вміння спілкуватись та проводити переговори, ухвалення рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях.

Загальний список ключових компетентностей включає такі:

- грамотність (Literacy competence);
- мовна компетентність (Languages competence);
- математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering);
- цифрова компетентність (Digital competence);

- особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence);
- громадянська компетентність (Civic competence);
- підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence);
- компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence) (Нова парадигма освіти, 2019).

Слід зазначити, що термінологія, яка використовувалась у визначенні компетентності, також потребувала оновлення. Замість IST (технології інформаційного суспільства) та ICT (інформаційно-комунікаційні технології), які використовувались у визначенні 2006 року, «цифрові технології» вважаються зараз найбільш відповідним терміном для називання повного набору пристроїв, програмного забезпечення чи інфраструктури.

В Україні у 2018 році з'явився перший стратегічний нормативно-правовий документ, який визначає напрямки цифрового розвитку країни і в якому певне місце зайняли питання цифрових компетентностей, які потрібно враховувати і при розгляді навичок, потрібних для роботи в органах публічної влади. Йдеться про Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (далі – Концепція) (Про схвалення Концепції, 2018).

Концепція серед інших завдань цифровізації передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій. Опосередковано це стосується і публічних службовців, але вочевидь потрібні зміни у системі підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади. Цифровізація територіальних громад. Цифрова трансформація суспільства і викликані нею зміни в організації влади суттєво впливають і на розвиток громад, що утворились у процесі децентралізації влади в Україні. Одним із трендів на даний час є активне впровадження в роботу органів місцевого самоврядування елементів системи

цифрового урядування. Більш активно це відбувається в містах, але останнім часом набуло поширення і в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ).

На сьогодні вже окреслились проблемні питання, які виникають під час цього процесу. Поняття «цифрова громада» використовується в якості узагальненого визначення організації управління органами місцевого самоврядування на основі процесів і механізмів цифровізації. Це поняття все більш активно використовується в науковій літературі і заслуговує більш широкого використання, але, безсумнівно, вимагає і більш детального, і глибокого опрацювання [27].

На наш погляд, можна виокремити такі загальні проблеми цифровізації територіальних громад. Переваги цифровізації в управлінні громадами можливо реалізувати, тільки забезпечивши доступність цифрових технологій і максимальне залучення до них більшості населення. Тобто недостатній інтерес муніципальних властей до створення цифрової громади обумовлений низьким рівнем швидкісного широкопasmового доступу до Інтернету у малих містах та сільських поселеннях. Можливим варіантом вирішення цієї проблеми є розширення можливостей мобільного доступу 3G / 4G до глобальної мережі [27].

Територіальні громади могли б прокладати свої телекомунікаційні мережі. В районах із слабким економічним потенціалом, куди не йдуть приватні оператори, це надало б можливість доступу до Інтернету і, по-друге, дозволило б створити конкуренцію на ринку доступу до Інтернету там, де присутній тільки один оператор. Місцева влада не надавала б послуг кінцевим споживачам, а здавала б в оренду комунікаційні мережі багатьом конкуруючим операторам» [29].

Рішення проблеми цифрової нерівності може бути забезпечено за допомогою комплексу заходів, а саме: – створення інфраструктури широкопasmового інтернет-доступу на всій території країни; – підвищення доступності для населення і організацій сучасних послуг у сфері цифрових і

телекомунікаційних технологій; – формування єдиного інформаційного простору; – створення системи громадських центрів доступу населення до державних інформаційних ресурсів [42] .

У деяких областях України цифрові технології активно впроваджуються в ОТГ завдяки допомозі регіональних органів влади [26]. Незважаючи на позитивний ефект реалізації таких програм, практика їх реалізації показує ще одну проблему розвитку цифрових громад, яка полягає в тому, що громади не є повноправними власниками інформаційних територіальних ресурсів, а тільки учасниками тих чи інших регламентів погоджень, де основну дозвільну функцію виконують територіальні органи держави. Певною мірою це порушує самостійність органів місцевого самоврядування.

Аналіз офіційних інтернет-сайтів ОТГ Дніпропетровської області показує, що не всі муніципальні інтернет-ресурси відповідають вимогам українського законодавства [27]. На наш погляд, потрібен єдиний кількісний індикатор в області реалізації концепції електронної громади, наприклад частка адміністративних і муніципальних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування та муніципальними установами в електронному вигляді онлайн. Це передбачає подальше дослідження технологічних, правових, організаційних та фінансових умов вирішення зазначених проблем, що перешкоджають більш інтенсивному впровадженню цифрових технологій у діяльність територіальних громад.

Цифрова трансформація муніципального управління як показує закордонний досвід, можливості наявних технологій штучного інтелекту, враховуючи сучасні вимоги цифровізації публічного управління є найбільш актуальними і затребуваними до вирішення широкого комплексу адміністративних завдань, пов'язаних з практикою надання муніципальних послуг громадянам та організаціям. Більш того, штучний інтелект може використовуватися в практиці надання багатьох послуг у межах будь-якої життєвої ситуації громадянина, надання своєчасних і релевантних відповідей

громадянам на їх питання, при виявленні і прогнозуванні потреб окремих осіб і груп населення, а також при розробці планів ефективного використання муніципальних ресурсів.

Кожен аспект муніципального управління – послуги з транзиту, інфраструктура, міське планування, економічний розвиток, служби першої допомоги, розваги і відпочинок – вимагає розуміння життєдіяльності людей і моделей переміщення в містах. Штучний інтелект, який збирає великі дані з мереж «інтернету речей», може забезпечити прогнозування і відповідні рішення для міст. Досвід Нью-Йорка щодо використання великих даних для управління містом показує що, при впровадженні цифрового урядування на місцевому рівні, все більше уваги приділяється використанню великих даних та відкритих даних.

Муніципалітет збирає та підтримує дані про різноманітні заходи, включаючи оперативну інформацію про ліцензії, запити на послуги або скарги від громадськості, а також планування капіталу та інвестиції; адміністративні дані про доходи та закупівлі, показники ефективності та дані опитувань.

Також останнім часом використовуються вбудовані сенсори, соціальні медіа та дані, створені за допомогою краудсорсингу. Загалом муніципалітет має у своєму розпорядженні велику кількість даних. Тому саме аналіз цих даних має величезний потенціал, щоб визначально впливати на муніципальне управління.

Одним з показових прикладів використання великих даних при впровадженні цифрового урядування на місцевому рівні у Нью-Йорку є муніципальне управління надзвичайними ситуаціями. Головна мета такої діяльності є підготовка та реагування на великі надзвичайні ситуації, які активізують міські ресурси новими способами, змушуючи створювати нові дані та операційні процеси, які раніше не існували. Доступ до високоякісних даних для відповіді на ці нові питання, в умовах швидко змінюваних обставин і суперечливої або неповної інформації, є саме такою ситуацією, яка вимагає

створення нових інфраструктур, протоколів і організаційних одиниць. Крім Нью Йорку, є й інші міста планети, в яких реалізуються проекти впровадження штучного інтелекту зокрема Інтернету речей у муніципальному управлінні.

Один з таких відомих проєктів Інтернету речей на місцевому рівні – це «EasyPark», який вирішує проблеми з адміністрування паркувального простору, планування і управління. На даний момент програма «EasyPark» впроваджена вже у містах 14 країн: у Швеції, Данії, Норвегії, Німеччині, Франції, Фінляндії, Італії, Іспанії, Австрії, Нідерландів, Австралії, Сербії, Бельгії та Словенії. Існує рейтинг «ТОП-100» міст, які найбільш ефективно управляють своїми активами та ресурсами.

За розвитком у сфері економіки лідером є США. Економічні інновації міст цієї країни створюють найбільш конкурентний простір. За рівнем цифрового розвитку лідирують: Ставангер (Норвегія), Сінгапур (Сінгапур), Нью-Йорк (США) та Відень (Австрія). За розвитком сфери кібербезпеки лідирує м. Сінгапур (Сінгапур), яке, слід відзначити, є містом-лідером серед інших за багатьма показниками. Це місто забезпечує своїх жителів новітніми технологіями.

Наприклад, метро в Сінгапурі – високотехнологічне. Повна автоматизація, потяги їздять без машиністів, натомість диспетчери за допомогою комп'ютерних систем слідкують за правильною роботою метрополітену. За розвитком сфери управління одним з лідерів є теж Сінгапур. Тут великі показники участі громадян в управлінні.

Також лідерами цієї сфери є: Стокгольм (Швеція), Чикаго (США) та Хельсінборг (Швеція) [38]. Для України досвід використання штучного інтелекту у муніципальному управлінні є певним дороговказом для впровадження відповідної нормативно-правової бази. Але справа йде дуже повільно і досі обмежується загальними деклараціями про необхідність іти у ногу зі світовою спільнотою до побудови цифрового суспільства.



Тож цифровізація стала світовим трендом і охоплює всі сфери суспільного життя, не оминає вона і поле муніципального управління в Україні, де з розвитком та освоєнням цифрових технологій пов'язані можливості досягнення значних результатів у розвитку громад. У зарубіжній практиці реалізуються різні версії цифровізації на рівні місцевого самоврядування. В Україні теж йде велика практична робота щодо освоєння сучасних інноваційних технологій. Але цей процес досі залишається в руслі розвитку інформаційних систем та удосконалення електронного урядування.

На основі зарубіжного досвіду впровадження цифрового розвитку у великих містах можна виокремити деякі напрямки цифровізації муніципального управління пов'язані, у першу чергу, з так званими «проривними технологіями». У даний час під «проривними технологіями» розуміються цифрові технології, що дозволяють здійснити якісну зміну муніципального управління (зокрема зміну процесів, функцій, етапів управлінського циклу, результативності та ефективності управління). До них належать технології «великих даних», розподіленого реєстру, штучного інтелекту, інтернету речей та ін.

У муніципальній сфері передбачається їх використання насамперед у сфері поліпшення надання адміністративних послуг та виконання контрольних функцій на основі розвитку систем ідентифікації та захисту персональних та відкритих даних, впровадження реєстрової моделі надання послуг, проактивності при їх наданні. Також слід відзначити, що на відміну від багатьох зарубіжних країн в Україні досі не реалізується принцип впровадження цифрових за замовчуванням муніципальних послуг, навіть для найбільш масових їх видів.

Ще один напрямок цифровізації муніципальних послуг пов'язаний з впровадженням цифрових технологій саме в процес управління – виявлення проблем та планування, моніторингу та оцінки результатів, корегування прийнятих рішень. У цьому зв'язку актуальною та корисною може бути

зарубіжна практика використання цифрових технологій для коригування системи муніципального управління за результатами оцінки роботи муніципальних органів населенням у реальному часі.

Цифровізація муніципального управління, на нашу думку, є новим етапом розвитку цифрового уряду, змістом реформування місцевого самоврядування. Вона дає можливість значного підвищення його ефективності в межах загального тренду на становлення цифрового суспільства в Україні, так само як і у всьому світі.

Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу. Важливим аспектом цифрової трансформації публічного управління є зміна взаємовідносин з бізнесом, як такого суспільного актора, який випереджає владу у засвоєнні та застосуванні цифрових технологій. У цій ситуації слід зосередити увагу на можливості і необхідності використання цифрових технологій для забезпечення орієнтації публічного управління на результат при взаємодії з бізнесом.

Існує певний ризик, що цифровізація економіки та суспільства, яка зараз активно декларується на різних політичних рівнях, стане самоціллю і буде обмежуватися лише деякими змінами в процесах взаємодії органів влади з бізнесом як найбільш зацікавленою рушійною силою цифрового прогресу. Такий розвиток подій загальмує становлення в Україні цифрової економіки і, отже, посилить відставання нашої країни від країн-лідерів.

На наш погляд, важливо уникнути цього ризику. Треба домогтися, щоб пов'язані з цифровізацією зміни призводили до такого зростання якості діяльності влади, яке було б відчутно і прийнято громадянами та бізнесом. Цифровою трансформацією публічного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу може визнаватися тільки зміна змісту всієї системи управління у країні.

У першу чергу це стосується підвищення якості публічного управління: зниження необгрунтованого публічного втручання, підвищення результативності та ефективності діяльності органів держави і місцевого

самоврядування. Звісно, це потребує змін як окремих процедур управління, так і загалом функцій публічного управління.

За даними міжнародної Організації Економічного Співробітництва та Розвитку існує прямий зв'язок між цифровою трансформацією і параметрами якості публічного управління: індексом результативності уряду, індексом контролю корупції і індексом Doing Business. Виявлено також взаємозв'язок між розвитком електронних послуг і рівнем ефективності державних і місцевих видатків. (OECD, 2018).

У зарубіжній практиці цифрова трансформація публічного управління не зводиться тільки до змін при наданні адміністративних послуг. Значними є можливості сучасних цифрових технологій для трансформації вироблення державної політики і нормотворчості, адміністрування доходів, управління державним майном, контрольно-наглядової діяльності. При цьому цифрові технології використовуються для цілей планування, моніторингу та оцінки результатів діяльності органів влади. Усе це найважливіші питання для ведення успішного бізнесу в правовому полі держави.

Прийнята в 2018 році Концепція цифрового розвитку України не дає відповіді на питання стратегічного планування цифровізації, обмежуючись загальними деклараціями і побажаннями. Відсутня «дорожня карта» спільних дій з бізнесом як найбільш зацікавленим стейкхолдером цифрових трансформацій. Зрештою термін дії цієї Концепції закінчився у 2020 році, а проекту нового стратегічного документа в цій сфері досі немає (Про схвалення Концепції, 2018)

Таким чином, цифровий уряд у практиці місцевого самоврядування в Україні має певні особливості та відмінності від світової практики. Оскільки на порядку денному державної політики залишається євроінтеграція, у першу чергу це стосується порівняння підходів до цифрової трансформації в Україні та ЄС. Проведений аналіз документів ЄС та України показує їх суттєву відмінність.

ЄС спрямований на те, щоб уніфікувати підходи до цифрової трансформації, зокрема до публічного управління та компетентностей публічних службовців. Відповідно передбачається, що розробка національних програм робиться з їх урахуванням. Ці підходи мали б бути відображені і в національній програмі цифрового розвитку і в Україні. Але можна побачити, що відповідностей між документами ЄС та Концепцією цифрового розвитку України (2018) не дуже багато.

Зокрема, у Концепції не відображено ключовий момент необхідності освіти та навчання цифровим компетентностям, тим більше протягом всього життя. Більшою мірою цифрові навички та здібності жителів України розглядаються як додаток до цифрового розвитку економіки у якості споживачів цифрових послуг та сервісів. Між тим європейський підхід спрямований на створення умов для того, щоб громадяни користувались цифровими технологіями для особистого росту, працевлаштування, навчання та участі у житті суспільства.

Значне місце у європейському підході відводиться питанням кіберзахисту суспільства і персональному захисту кожної особи. У Концепції про це майже не йдеться. Отримання інформації у цифровому середовищі теж має значні відмінності від ситуації десятирічної давності.

В ЄС наголошується на необхідності для людини мати спеціальні компетентності та навички використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані та цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом та роботами. Цими зауваженнями не вичерпується перелік розбіжностей у підходах до цифрової трансформації в ЄС та Україні.

Звісно, перенесення світових стандартів на національний ґрунт, буде опосередковане місцевими особливостями, але самі намагання в цьому

напрямку будуть сприяти цифровій трансформації України. Подальші розробки та дослідження у цій сфері ми вважаємо перспективними за визначеними у роботі напрямками.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

#### **3.1. Стратегічні напрями використання цифрових технологій у запобіганні корупції та забезпеченні транспарентності влади у місцевому самоврядуванні в Україні**

В останні роки інноваційні технології стали одним з найбільших союзників у запобіганні та боротьби з корупцією. Цифрова трансформація та цифрові технології мають великий потенціал та широкі переваги від підвищення ефективності та результативності роботи органів місцевого самоврядування та наданні публічних послуг, а також підвищенні прозорості, підзвітності, доступності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Технологічні та антикорупційні заходи мають взаємно зміцнюючі відносини, що було додатково підтверджено COVID-19. Завдяки ефективному цифровому управлінню технологія не лише сприяла швидкому реагуванню на кризу COVID-19, але й забезпечила прозорість та підзвітність публічних установ.

Сінгапур використав свій цифровий підхід та ініціативу Smart Nation, ефективно реагуючи на різні сфери пандемії; спостереження, профілактика та стримування, діагностика та лікування. Швидкі інновації Республіки Корея у відповідь на COVID-19 допомогли не лише перевірити, відстежити та розглянути справи, але й забезпечили підзвітність та відкритість у своїй реакції за допомогою таких заходів, як розкриття публічної інформації в режимі реального часу.

Цифрові ініціативи у відповідях на COVID-19 також включають політику відкритих контрактів у Парагваї та Україні, портали відкритих даних, що використовуються для моніторингу інформації COVID-19 у Сербії, та цифрові

платіжні платформи для зменшення ризику шахрайства та корупції та автентифікації готівки COVID-19 трансфери в Малаві.

Технологія для цілісності та цілісність для технології COVID-19 навчив нас, що технологія може відігравати важливу роль під час глобальної кризи в галузі охорони здоров'я. Проте ці відповіді не пройшли без занепокоєння щодо конфіденційності та захисту персональних даних.

Тепер питання полягає в тому, як ми можемо використати переваги технології, мінімізуючи ризики зловживання чи зловживання для отримання приватної вигоди? Відправною точкою є забезпечення того, щоб постачальники технологій та уряди були більш підзвітними у використанні даних та регулюванні технологій. Без інтеграції прозорості, підзвітності та цілісності у цифрові перетворення та втручання у розвиток, завжди є ризики зловживання технологіями для приватної вигоди. Вплив на суспільство включатиме ерозію прав, громадянських свобод, довіри та соціальної згуртованості, крім питань, що стосуються конфіденційності персональних даних, безпеки та захисту.

Принципи прозорості, підзвітності та цілісності повинні розглядатися в контексті нових технологічних розробок - таких, як штучний інтелект, технологія блокчейнів та розподілених книг, а також великі дані, що сприяють зміцненню довіри, вдосконаленню цифрового управління та механізмів регулювання та забезпеченню відповідальне використання даних та технологій.

Роль ПРООН як інтегратора ЦУР допомагає країнам вирішувати державні та приватні виклики, пов'язані з COVID-19, а особам, що приймають рішення, дивитись на 2030 рік та керувати невизначеністю в управлінні, соціальному захисті, зеленій економіці та цифрових рішеннях. #NextGenUNDP розробляє інтегровані рішення, які допомагають побудувати більш інклюзивне, стійке майбутнє, узгоджуючись із ЦУР.

Нова цифрова стратегія ПРООН, метою якої є не лише посилення ролі ПРООН як постачальника цифрових послуг, а й надання настільки необхідної технічної підтримки країнам у зміцненні їх інфраструктури для цифрового

управління, дозволяє досягти більших і кращих результатів [11].

В контексті пандемії COVID-19 цифрові основи в країні, включаючи цифрову інфраструктуру, цифрове управління та цифрові послуги, можуть мати вирішальне значення для прогресу країни у процесі виходу з кризи. Переваги цих інструментів можуть бути широкими. Електронна мережа розвідки вакцин в Індії змогла простежити ланцюжок постачання засобів індивідуального захисту, що постачається у понад 28 000 закладів охорони здоров'я по всій країні.

Інтегрований підхід, прийнятий Глобальним центром технологій, інновацій та сталого розвитку в Сінгапурі та Глобальною антикорупційною програмою, прагне використовувати «технологію для цілісності та цілісність для технологій», а також гарантувати, що ми все частіше бачимо стійкі результати від підтримки ПРООН країн, які стикаються з новими проблемами сучасності, зосереджуючись на управлінні, соціальному захисті, зеленій економіці та цифрових зривах.

Процес цифровізації місцевого самоврядування має серйозне антикорупційне значення і вимір. Розвиток на основі інформаційно-комунікаційних технологій принципово нових механізмів муніципального управління дозволяє розробити раніше невідомі і зовсім несподівані засоби протидії традиційним негативним явищам державного управління, в тому числі таким як бюрократію, низька ефективність, корупціогенність тощо. При цьому розвиток інформаційно-комунікаційних технологій може породжувати і нові корупційні та бюрократичні схеми, що в своєму потенціалі може звестися до електронної бюрократизації або навіть електронної корупції [22] .

У цьому сенсі, формування антикорупційної правової політики із застосуванням цифрових технологій вимагає серйозного наукового аналізу, формулювання таких пріоритетів правової політики, принципів і моделей юридичних конструкцій, які б виключали можливість розвитку вищевказаних негативних тенденцій і наслідків цифровізації, і, навпаки, лягли б в основу



принципово нових правових механізмів регулювання державного управління, публічної влади, правоохоронної діяльності.

Сучасний суспільно-політичний розвиток України вимагає оперативного використання інформаційних, цифрових технологій, особливо в сферах найбільш гострих, які потребують комплексної дії як з боку державної та місцевої влади, так і з боку громадянського суспільства та бізнесу. До такої сфери відноситься і корупція, яка давно вже стала найбільшою проблемою нашої держави, поряд з проблемою сировинної моделі побудови економіки. Боротьба з нею не може обмежуватися силами тільки держави.

Антикорупційна правова політика держави залежить від досягнень науково-технічного прогресу, що дозволяє використовувати новітні технології боротьби зі злочинністю та на поле протидії корупції.

Перш за все, цифрові технології дозволяють збільшити «прозорість» діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, мінімізувати особисті контакти з чиновниками, посилити контроль за доходами і видатками посадових осіб. Цьому сприяють окремі нормативні акти, що сприяють реалізації принципу публічності і відкритості діяльності органів місцевого самоврядування [11].

Завдяки цим актам здійснюється оприлюднення муніципальними органами інформації про свою діяльність в ЗМІ, в тому числі і в Інтернеті, відповіді на запити про інформацію, відомості про доходи посадових осіб і багато інших. Саме для прозорості і публічності впроваджується модель електронного уряду, «інформаційної держави».

Цифрові технології в боротьбі з корупцією перш за все, розглядаючи соціально-економічні питання впровадження подібних технологічних рішень протидії корупції в вітчизняну модель публічного управління, слід мати на увазі, що базовими причинами корупційних злочинів є: сировинна модель економіки, відсутність ідеологічного обґрунтування соціальної значущості публічної служби, парадигма суспільства споживання.

Таким чином, корупція як системний фактор українського управлінського розвитку заснована на непереборних цифровізацією підставах і умовах, перш за все, пов'язаних з деструктивною економічною моделлю розподілу матеріальних благ в суспільстві, аксіологічними вакуумом всередині державного апарату.

Так, наприклад, «телефонне право» як один з елементів корупційної поведінки, виникає і повсюдно використовується в системі служби в органах місцевого самоврядування завдяки таким явищам, як несистемна кадрова політика, заснована на родинних і особистих зв'язках, особистої відданості керівництву; жорсткої вертикалі влади (виняток реальних горизонтальних зв'язків, відсутність системної політики з вибудовування «ініціатив з низу», автономного прийняття значущих рішень під свою відповідальність) тощо. Звідси випливає цілком закономірний висновок про те, що найбільш ефективний спосіб протидії корупції це зміна парадигми місцевого самоврядування.

Успіх протидії корупції як системного явища, лежить не тільки і не стільки в каральній функції правоохоронної системи держави, скільки в організаційно-економічних підставах корупційної поведінки суб'єктів правовідносин. У цьому сенсі цифрові технології можуть бути використані як потужний і реальний інструментарій профілактики корупції на організаційному та інституційно-економічному рівні впливу.

І якщо в доктрині кримінального права, превентивні заходи протидії корупції раніше формалізовані були як принцип, що лежить в площині ідеологічного впливу на особистість, то з появою цифрових технологій розкриваються значно більш ефективні засоби впливу. Цифрові технології у протидії корупції отримують свою реальну ефективність лише за умови комплексності та системності [22].

Так, наприклад, переведення системи держзакупівель в електронну форму став лише першим етапом впровадження цифрових форм контролю за

організацією бюджетних витрат. Формування політики відкритих публічних торгів на електронних майданчиках сформувало прозорість фінансових витрат бюджетних коштів і механізм їх суспільної підконтрольності. У той же час, як відзначає ряд дослідників, дане рішення неповноцінно для контролю, що виключає корупційне втручання в процеси укладення державних і муніципальних контрактів, і виникає необхідність використання цифрових технологій «blockchain», яка робить все закупівлі не тільки прозорими, а й при використанні смарт -контракт використовуваними без можливості тіньового втручання в ціноутворення.

В області взаємодії громадян і органів місцевого самоврядування перехід на дистанційну цифрову форму комунікації, надання цієї комунікації знеособленого і технічно перевіряється характеру (закриті переліки документів, фіксація термінів надання публічних послуг, жорстко фіксований алгоритм дій громадян і посадових осіб) сприяло зниженню числа корупційних дій держслужбовцями, раніше провокованих за допомогою збільшення тимчасових і документаційних витрат громадян. Також система надання державних і муніципальних послуг, функцій в електронному вигляді дозволило забезпечити автоматизований державний контроль за їх ефективною реалізацією, сформувати систему зворотного зв'язку у вигляді соціальних оцінок якості надання публічних послуг їх споживачем.

Очевидно, що цифрові технології дозволяють впровадити в процеси державного управління прийоми і способи раніше недоступні в практиках публічного контролю. Так, за допомогою цифрових технологій з'явилися можливості розриву особистих контактів, знеособлення суспільних відносин, змінюваність посадових осіб в одному процесі надання адміністративних послуг або виконання управлінських функцій, екстериторіальний принцип їх роботи (при відсутності необхідності враховувати регіональну специфіку суспільних відносин), автоматизація процесів оформлення документів, проміжних рішень тощо.

Очевидно, що з розвитком інформаційної інфраструктури все прозорішою стає системна характеристика взаємодії суб'єктів суспільних відносин, що створює можливості здійснювати антикорупційний контроль за діяльністю посадових осіб.

Говорячи про розвиток цифрових технологій протидії корупції слід також акцентувати нашу увагу на питанні формування ризиків зворотного ефекту в сфері застосування інформаційно-комунікаційних технологій [11].

Так, тенденції технократизації державної діяльності формували цілий ряд як технічно-організаційних вимог до нового цифрового формату організації публічної влади (стандарти програмної та інфраструктурної безпеки), так і сформулювали потреба в коректному застосуванні цифрових технологій з урахуванням цифровий безпеки особистості.

Таким чином, узагальнюючи характеристику векторів розвитку цифрових антикорупційних технологій, слід зазначити, що:

По-перше, корупція є комплексним, багатofакторним явищем, що зумовлює необхідність адекватної системної відповіді в формі комплексної правової політики, інституціоналізації складної системи цифрової протидії цьому криміногенному явищу. Слід врахувати, що в основі корупційної поведінки можуть лежати різні мотиви учасників тіньових сторін, починаючи від низького рівня заробітної плати, до ціннісної і духовної деформації і закінчуючи будь-якою залежністю від вищестоящого керівника. Тим часом, настільки широкий спектр причин і умов формування корупційної поведінки, не дозволяє скільки-небудь ефективно протидіяти корупційним відносинам одними репресивними методами правового впливу. Більш того, системний репресивний характер правової політики з протидії корупції провокує ризики залучення в корупційні відносини представників правоохоронних органів, покликаних припиняти цю злочинну діяльність.

У цьому сенсі виникає історично відомий тупик - скільки б не множили контролюючих осіб, корупція не зменшується. Системний характер корупції

потребує врахування в процесі розробки цифрових технологій для суспільства і держави, подолати який одними кримінально-правовими та адміністративними санкціями, при збереженні режиму конституційної законності, безумовного пріоритету прав і свобод людини, малоймовірно. Очевидною альтернативою тут стає або сінгапурський сценарій тоталітарного правопорядку, або пошук технологій «м'якої сили», який послідовно реалізуються у правовій антикорупційній політиці.

У проєкті «м'якої сили», заснованому на смарт-технологіях інформаційного суспільства можна говорити про поступове формування принципово нової моделі антикорупційної правової політики української держави, що дозволяє, з одного боку, зберегти досягнення демократичної, гуманістичної і конституційної законності, з іншого боку, успішно забезпечити поступове виведення українського суспільства зі статусу корумпованого, створення стійких механізмів попередження зазначеного кримінального явища [22].

По-друге, цифрові технології дозволяють реалізувати раніше недоступні в публічному управлінні і правовому регулюванні організаційні, стимулюючі, обмежувальні заходи, ефективність яких принципово вище традиційних методів антикорупційної політики. У той же час, слід констатувати, що самі по собі цифрові технології, у відриві від зміни організаційних, технічних форм комунікації посадових осіб з представниками бізнес-середовища, громадянами, іншими держслужбовцями не можуть вплинути на тіньові відносини бізнесу і влади. Так, скажімо, технологія знеособлення посадових осіб і обмеженою, що перевіряється комунікації попереджає корупційні правопорушення тільки за умови, що подібні цифрові обмеження можна обійти поза інформаційно-комунікаційного середовища. А це передбачає зміни порядку роботи посадових осіб на місцях, як-то: виключення прийому громадян з яких-небудь питань, особистих контактів з державними та муніципальними службовцями з інших органів влади, які не пов'язані з робочими питаннями. В тому числі, це

закритий режим держустанов, цифровий контроль зв'язку, перегляд підстав трудових стягнень і звільнень посадових осіб у зв'язку з порушенням подібного порядку.

Таким чином, тільки зв'язка цифрових технологій публічного управління з концептуальним зміною організаційно-структурної парадигми публічного апарату дозволить вийти на повну ефективність антикорупційних інновацій.

По-третє, очевидно, що розвиток інформаційних технологій у протидії корупції, окремі проекти їх успішного впровадження в реальне життя суспільства, дозволяє ставити сьогодні питання про розробку відповідної концепції розвитку цифрових технологій з протидії корупції. Систематизація правової політики в даному питанні, чітке розуміння принципів, перспектив, ризиків застосування технологічних інновацій в антикорупційній політиці української держави стає об'єктивно необхідним етапом розвитку інформаційного суспільства та мережевої держави [11].

Однак, впровадження цифрових технологій протидії корупції має природні історичні межі, що обумовлено рівнем цифрової грамотності населення, розвитком цифрової інфраструктури регіонів, цифрової компетентністю державного апарату та іншими факторами в конкретному часовому відрізку. У зв'язку з цим, розробка стратегії розвитку цифрових технологій протидії корупції повинна враховувати, як природні соціальні, економічні, правові, культурні межі застосування цифрових технологій, так і оцінювати їх потенційні розробки, перспективно визначати етапи їх впровадження, в тому числі враховувати заходи спрямовані на подолання існуючих обмежень їх впровадження.

По-четверте, розвиток системи цифрових технологій протидії корупції актуалізує питання розробки нових криміналістичних методів, що дозволяють як інтерпретувати, виділяючи з масивів інформації ознаки корупційних відносин, так і визначати конкретні параметри, характер даних для збору і подальшої обробки [22].

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології є одним з інструментів протидії корупції, але вони не мають самодостатній характер і поза зв'язком із загальними принципами можуть породити деструктивні явища технократичного бюрократизму, тоталітарного політичного контролю, системних порушень прав і свобод людини.

Тому, найважливішим рамковим елементом електронної антикорупційної політики слід назвати наступні фундаментальні принципи, реалізовані за допомогою цифрових технологій:

- прозорість публічної діяльності державних службовців, їх підзвітність суспільству;
- перевірка даних, представлених посадовими особами;
- автоматизація процесів прийняття публічних рішень;
- прямий державний контроль (виняток ланцюжка адміністративної ієрархії в системі держконтролю);
- екстериторіальний принцип організації державної влади;
- системне управління корупційними ризиками;
- пріоритет соціальної оцінки публічної влади;
- режим зворотного зв'язку державної влади.

### **3.2. Практичні аспекти використання зарубіжного досвіду застосування цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні**

Використання зарубіжного досвіду застосування цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні відбувається за різними напрямками передбаченими чинним законодавством.

Так, впровадження механізмів електронної участі громадян на рівні ОМС передбачено різними нормативно-правовими актами: від законів України «Про звернення громадян» та «Про доступ до публічної інформації» до окремих рішень органів місцевого самоврядування.

В Україні функціонує кілька підходів до прозорості та відкритості міст та електронних механізмів залучення громадян, які можна узагальнити за наступною класифікацією:

- електронні звернення (особисті);
- колективні електронні звернення (е-петиції);
- електронні запити щодо публічної інформації;
- електронні консультації;
- громадський бюджет участі (партисипаційний бюджет);
- допоміжні інструменти залучення громадян (чат-боти, форуми, мапи звернень);
- електронні приймальні посадових осіб ОМС.

Існує декілька моделей е-приймальні:

- звичайна форма зворотного зв'язку на сайті ОМС;
- окремий сайт для комунікації з посадовими особами;
- диспетчерська служба;
- окремий особистий кабінет мешканця;
- е-приймальня як Електронний Контакт-центр, який інтегрує в собі комплекс різних ІКТ-рішень.



Визначити е-приймальною можна як комплексну систему, що призначена для двосторонньої взаємодії з громадянами, яка дозволяє: оптимізувати процес зворотного зв'язку за допомогою сучасних засобів ІКТ; організувати процес накопичення інформації, її систематизації та виставлення пріоритетів для реагування на запити, що надходять від громадян до ОМС; організувати ефективний моніторинг реагування працівників ОМС на запити та звернення, що надходять від громадян, що пов'язані з їхнім опрацюванням.

Серед реалізованих в українських містах зарубіжних практик щодо різних варіантів створення електронних рішень для подання звернень, запитів можна виокремити такі:

- Модель із звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (без реєстрації);
- Модель зі звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (доступно тільки для зареєстрованих користувачів);
- Модель окремого сайту «Контакт-центр», який інтегрує в собі цілий комплекс різних ІКТ-рішень;
- Модель е-звернення через електронну пошту;
- Модель е-звернення через соціальні мережі;
- Модель окремого сайту для е-звернень та е-запитів;
- Модель особистого кабінету мешканця;
- Модель окремого сайту диспетчерської служби;
- Модель окремого сайту електронних сервісів з функцією зворотного зв'язку;
- Модель зворотного зв'язку за допомогою чат-боту.

Часто в містах реалізована не модель е-приймальні, а модель зворотного зв'язку за допомогою електронної форми звернення без авторизації на сайті. Користувач заповнює електронну форму звернення та надсилає її.

**Таблиця 3.1.**

**Міста зі звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (без реєстрації)**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Хмельницький	Електронні звернення	<a href="https://khm.gov.ua/uk/content/elektronni-zvernennya">https://khm.gov.ua/uk/content/elektronni-zvernennya</a>	Форма звернення до міської ради та її виконавчих органів із заявою, скаргою, чи пропозицією
3	Краматорськ	Електронне звернення	<a href="http://www.krm.gov.ua/zapit/viev/135">http://www.krm.gov.ua/zapit/viev/135</a>	Форма звернення до міської ради та її виконавчих органів
4	Ірпінь	Звернення громадян	<a href="https://www.imr.gov.ua/zvernennya-gromadyan">https://www.imr.gov.ua/zvernennya-gromadyan</a>	Форма звернення до посадових осіб ОМС; Можливість переглянути публічні відповіді

Модель зі звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (доступно тільки для зареєстрованих користувачів).

В деяких містах реалізована модель зворотного зв'язку за допомогою електронної форми звернення з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива як за логіном та паролем, так і за допомогою акаунтів соціальних мереж. Після авторизації користувач заповнює електронну форму звернення та надсилає її. На

**Таблиця 3.2.**

**Міста зі звичайною формою зворотного зв'язку на сайті ОМС (доступно тільки для зареєстрованих користувачів)**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Маріуполь	Електронна приймальня міської ради	<a href="https://mariupolrada.gov.ua/council-request">https://mariupolrada.gov.ua/council-request</a>	Форма електронного звернення; Форма запису на прийом до керівництва міської ради; Форма запиту на публічну інформацію; Форма для заповнення щодо участі в опитуваннях (чи голосуванні), Форма для розміщення інвестиційного проекту.
2	Бурштин	Електронне звернення	<a href="http://burshtyn-rada.if.gov.ua/petition/elektronne-zvernennya/">http://burshtyn-rada.if.gov.ua/petition/elektronne-zvernennya/</a>	Форма електронного звернення

В інших містах реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт «Контакт-центр» з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива як за логіном та паролем, так і за допомогою акаунтів соціальних мереж. Після авторизації створюється особистий кабінет з розширеним функціоналом, через який користувач може:

- створити та надіслати звернення до органу влади;
- отримувати інформацію про діяльність органів влади;
- контролювати своєчасність та якість робіт, що виконуються на об'єктах міського господарства;
- повідомляти про виявлені порушення;
- вказувати на незаконне розміщення об'єктів;
- пропонувати додаткові роботи з благоустрою підвір'їв;
- оцінювати роботу державних установ;
- підтверджувати чи спростовувати відповіді службовців про вирішення проблем.

Таблиця 3.3

## Міста з окремим сайтом «Контакт-центр»

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Покровськ	Контакт-центр м. Покровськ	<a href="https://contact.pokrovsk-rada.gov.ua/">https://contact.pokrovsk-rada.gov.ua/</a>	Створення звернення до органу влади; Отримання інформації про діяльність органів влади; Повідомлення про виявлені порушення; Повідомлення про незаконне розміщення об'єктів; Оцінка роботи ОМС
2	Київ	Контакт-центр м. Київ	<a href="https://1551.gov.ua/">https://1551.gov.ua/</a>	Створення звернення до органу влади; Отримання інформацію про діяльність органів влади; Перевірка виконання звернень; Статистика та аналітика розгляду звернень; Графік прямих ліній; рейтингові показники виконавців

Існує також модель електронного звернення через електронну пошту.

В містах реалізована не модель е-приймальні, а модель електронного звернення за допомогою електронної пошти без авторизації на сайті. Користувач надсилає звернення на вказану електронну поштову скриньку ОМС.

**Таблиця 3.4**

**Міста з електронним зверненням за допомогою електронної пошти**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Суми	Електронне звернення громадян	<a href="https://smr.gov.ua/uk/elektronne-e-zvernennia/elektronne-zvernennia.html">https://smr.gov.ua/uk/elektronne-e-zvernennia/elektronne-zvernennia.html</a>	Інформація про адресу е-пошти, куди можна надіслати звернення
2	Мукачево	Електронне звернення	<a href="https://www.mukachevo-rada.gov.ua/index.php/component/k2/item/5960">https://www.mukachevo-rada.gov.ua/index.php/component/k2/item/5960</a>	Інформація про адресу е-пошти, куди можна надіслати звернення

Модель електронного звернення через соціальні мережі.

В містах реалізована модель зворотного зв'язку через соціальні мережі (Facebook). Користувач надсилає звернення через Facebook Messenger. Деякі невеликі міста активно використовують саме цю модель зворотного зв'язку з громадянами.

**Таблиця 3.5**

**Міста з електронним зверненням через соціальні мережі**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Червоноград	Офіційна сторінка Червоноградської міської ради на Facebook	<a href="https://www.facebook.com/Rada.Chervonograda/">https://www.facebook.com/Rada.Chervonograda/</a>	Електронне звернення через Facebook Messenger
2	Нова Каховка	Офіційна сторінка Новокаховської міської ради на Facebook	<a href="https://www.facebook.com/Новокаховська-міська-рада">https://www.facebook.com/Новокаховська-міська-рада</a>	Електронне звернення через Facebook Messenger

Модель окремого сайту для е-звернень та е-запитів.

В містах, де реалізована така модель зворотного зв'язку через окремий сайт, можливо отримати відповідь на електронні звернення та е-запити згідно категорії питання, що порушуються автором. Функціонал такого сайту дозволяє

без авторизації користувача на сайті подати: електронне звернення; запит щодо публічної інформації. На такому сайті може бути передбачена функціональна можливість дослідити стан виконання звернення за кодом, який користувач отримує при подачі звернення.

**Таблиця 3.6**

**Міста з окремим сайтом для е-звернень та е-запитів**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Івано-Франківськ	Сайт електронного урядування міста Івано-Франківська	<a href="http://www.emvk.if.ua/">http://www.emvk.if.ua/</a>	Форма електронного звернення; Форма запиту щодо публічної інформації; Стан виконання за вказаним кодом звернення.

Модель окремого сайту особистого кабінету мешканця.

В містах реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт особистого кабінету мешканця з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива як за логіном та паролем, так і за допомогою таких методів ідентифікації як Bank ID та КЕП. Після авторизації створюється особистий кабінет мешканця, де можна замовити послугу міської ради, зареєструвати електронне звернення, записатись на прийом до посадовця, створити запит довідки про несудимість та багато іншого, а також відслідковувати стан виконання кожного з вищезазначених об'єктів.

**Таблиця 3.7**

**Міста з особистим кабінетом мешканця**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Львів	Особистий кабінет львів'янина	<a href="https://egov.city-adm.lviv.ua">https://egov.city-adm.lviv.ua</a>	Можливість замовити послугу міської ради; Форма електронного звернення; Запис на прийом; Створення запиту довідки; Відслідковувати стан виконання звернення.

Модель окремого сайту диспетчерської служби.

В містах реалізована модель зворотного зв'язку через окремий сайт диспетчерської служби з обов'язковою авторизацією на сайті. Авторизація можлива за логіном та паролем.

Модель окремого сайту Диспетчерської служби - це Гаряча лінія міста. В офлайні це міська багатоканальна телефонна служба, де кожен мешканець міста може отримати потрібну консультацію та подати звернення. В онлайні – це окремий сайт, а також мобільний додаток, через які можна отримати інформацію про планові та аварійні роботи, подати звернення. Така диспетчерська служба не тільки надає консультації, а й контролює якість виконання робіт шляхом отримання зворотного зв'язку від мешканців.

**Таблиця 3.8**

**Міста з окремим сайтом диспетчерської служби**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Львів	15-80 портал гарячої лінії міста	<a href="https://1580.lviv.ua/">https://1580.lviv.ua/</a>	Отримання інформації про планові та аварійні роботи; Форма електронного звернення; Перегляд карти звернень та можливість внесення повідомлення до карти звернень; Можливість використовувати мобільний застосунок 15-80.

Модель окремого сайту електронних сервісів з функцією зворотного зв'язку.

Модель окремого сайту електронних сервісів міста можна розглядати не тільки як сайт, на якому можна отримати інформацію про міські послуги та замовити їх в електронному вигляді (якщо це можливо), але як сайт на якому відбувається двостороння взаємодія між органами влади й громадянами у формі дієвого зворотного зв'язку. В деяких містах реалізована модель з авторизацією за логіном та паролем, а також за допомогою таких методів ідентифікації як Bank ID та КЕП.

Таблиця 3.9

## Міста з окремим сайтом електронних сервісів

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Харків	Портал електронних сервісів міста Харкова	<a href="https://e-kharkiv.org">https://e-kharkiv.org</a>	Отримання Довідки про реєстрацію місця проживання особи; Отримання Довідки про осіб, місце проживання / перебування яких зареєстровано за адресою нерухомого майна разом із відповідною особою станом на конкретну дату; Отримання Довідки про осіб, місце проживання / перебування яких зареєстровано за адресою нерухомого майна; Отримання Довідки про місце проживання / перебування особи; Отримання Довідки про місце проживання / перебування особи за відповідною адресою нерухомого майна; Отримання Довідки про зареєстрованих у житловому приміщенні осіб (довідка про склад сім'ї); Отримання Замовлення технічного паспорту в КП «Харківське міське бюро технічної інвентаризації»; Отримання Е-запиту картотеки з питань реєстрації місця проживання фізичних осіб; Отримання Актуалізації даних в Реєстрі територіальної громади міста Харкова; Отримання Перевірки документів КП БТІ онлайн; Отримання Довідки про те, що батькам за місцем реєстрації не видавалось посвідчень батьків та дітей з багатодітної сім'ї; Отримання консультаційної допомоги при отриманні електронних сервісів.

Як приклад реалізації успішного підключення до Інтегрованої системи електронної ідентифікації (GovID) можна навести досвід м. Харків. Департамент реєстрації та цифрового розвитку Харківської міської ради підключив до цієї системи Портал електронних сервісів міста Харкова <https://e-kharkiv.org>. Процес авторизації на цьому міському порталі можливий також за допомогою GovID.

Модель зворотного зв'язку за допомогою чат-боту.

В містах реалізована модель зворотного зв'язку за допомогою чат-ботів, які працюють в популярних месенджерах Facebook, Telegram, Viber. Чат-бот -

це програма, яка відправляє автоматичні відповіді користувачам в соцмережах, месенджерах і на сайтах. За допомогою чат-ботів можна спрощувати комунікацію з користувачами, застосовуючи алгоритми штучного інтелекту, що дозволяють імітувати діалог з живою людиною.

**Таблиця 3.10**

**Приклади міст, які мають чат-боти**

№	Місто	Назва	URL	Функціонал
1	Дрогоби ч, Маріупо ль	Назар CityBot	Facebook: <a href="https://www.facebook.com/nazarcitybot">https://www.facebook.com/nazarcitybot</a>  Telegram: @nazarcitybot	Отримання повідомлень з інформацією щодо запланованих відключень (вода, світло) та строків усунення аварійних ситуацій; Отримання повідомлень щодо руху комунального транспорту;
2	Львів	LvivCityHelper	Telegram: @lviv_city_helper_bot	Отримання повідомлень про питання щодо комунального господарства (які ремонти плануються у поточному році, куди звертатись, яка організація обслуговує житловий будинок і т.д.); Отримання повідомлень про організаційну структуру ОМС; Бронювання місця в електронній черзі.

Сервіси комплексної системи е-приймальні.

Впровадження системи е-приймальні в ОМС на практиці є сукупністю рішень та дій, спрямованих на формування комплексного бачення принципів функціонування системи та визначення необхідного ресурсного забезпечення.

Для впровадження якісного програмного комплексу, що відповідатиме потребам та можливостям ОМС на етапі планування важливо вирішити наступні питання:

- модель е-приймальні, що є оптимальною для конкретного міста;
- набір електронних сервісів, які будуть включені до е-приймальні на першому етапі;



- визначення оптимальної та максимальної суми бюджетних коштів, що можуть бути виділені для реалізації системи;
- вибір програмного забезпечення, на базі якого буде розроблено кожен інструмент е-приймальні, відповідно до обраної моделі та наявного бюджету;
- визначення структурного підрозділу та особи, відповідальної за впровадження та функціонування системи;
- формування бек-офісу контакт-центру е-приймальні, визначення його структури, кадрове наповнення, забезпечення необхідними програмно-технічними засобами;
- розробка чіткого алгоритму опрацювання інформації, що надходить до міської ради через сервіси е-приймальні;
- визначення набору систем інтеграційного рівня, що мають бути впроваджені в міській раді для повноцінного функціонування е-приймальні.

Сервіси, що включені до функціонального рівня системи е-приймальні можуть бути реалізовані двома шляхами: на базі окремого програмного забезпечення, обраного на ринку ІТ-послуг; на базі існуючого безкоштовного ресурсу (крауд-платформи). В таблиці 3.11 надано перелік органів місцевого самоврядування, які впроваджують відповідні інструменти на базі комерційного програмного продукту із зазначенням назв розробників, а також безкоштовних крауд-платформ по кожному сервісу системи «Е-приймальня» та приклади міст, що їх використовують.

**Таблиця 3.11**

**Приклади впровадження е-сервісів в містах України на базі комерційного програмного забезпечення**

№	Назва сервісу	Органи влади, що використо-вують ПЗ	Посилання	Назва розробника ПЗ
1.	Е-запити	Київська міська рада	<a href="https://kyivcity.gov.ua/public_hna_informatsiya_257928/po_dati_zapit_onlayn_257949.html">https://kyivcity.gov.ua/public_hna_informatsiya_257928/po_dati_zapit_onlayn_257949.html</a>	Компанія «Kitsoft»

2.	Е-звернення	Зеленопільська міська рада	<a href="http://zelenopidska.gromada.org.ua/persons/143/">http://zelenopidska.gromada.org.ua/persons/143/</a>	Студія веб-дизайну «Метастудія»
		Покровська міська рада	<a href="https://contact.pokrovsk-rada.gov.ua/">https://contact.pokrovsk-rada.gov.ua/</a>	ТОВ «Біс-Софт»
3.	Е-петиції	Київська міська рада	<a href="https://petition.kyivcity.gov.ua/">https://petition.kyivcity.gov.ua/</a>	Компанія «Kitsoft»
		Запорізька міська рада	<a href="http://ep.zp.gov.ua/uk">http://ep.zp.gov.ua/uk</a>	ТОВ «Біс-Софт»
		Асоціація міст України	<a href="http://auc.org.ua/petition">http://auc.org.ua/petition</a>	Divilon.Studio
4.	Е-консультації / Е-обговорення	Коблівська ОТГ	<a href="https://ekg.koblivska-gromada.gov.ua/uk">https://ekg.koblivska-gromada.gov.ua/uk</a>	ТОВ «Біс-Софт»
		Київська міська державна адміністрація	<a href="https://forum.kyivcity.gov.ua/">https://forum.kyivcity.gov.ua/</a>	ТОВ «Комп'ютерні Інформаційні Технології»
		Міністерство освіти і науки	<a href="https://mon.gov.ua/ua/tag/gromadske-obgovorennya">https://mon.gov.ua/ua/tag/gromadske-obgovorennya</a>	Компанія «Kitsoft»
5.	Е-кабінет мешканця	Дрогобицька міська рада	<a href="https://drohobych-rada.gov.ua/servisy/#">https://drohobych-rada.gov.ua/servisy/#</a>	Інститут міста Дрогобич
		Державна служба зайнятості	<a href="https://www.dcz.gov.ua/">https://www.dcz.gov.ua/</a>	Divilon.Studio
		Коростенська міська рада	<a href="https://korosten.org/">https://korosten.org/</a>	ТОВ «Біс-Софт»
6.	Мапа звернень	Дніпропетровська ОДА	<a href="http://map.e-contact.dp.gov.ua/">http://map.e-contact.dp.gov.ua/</a>	Компанія «Kitsoft»
		Вінницька міська рада	<a href="https://map.vmr.gov.ua/">https://map.vmr.gov.ua/</a>	ГІСІНФО
		Івано-Франківська міська рада	<a href="http://62.122.204.249/map/ap-peals/">http://62.122.204.249/map/ap-peals/</a>	ТОВ «Техноінфософт»
7.	Е-черга до ЦНАП	Київ, Дніпро, Одеса, Кривий Ріг, Запоріжжя, Суми	<a href="https://suo.com.ua/ua/about/">https://suo.com.ua/ua/about/</a>	Fox Studio Group – FSG
		Луцьк, Рівне, Здолбунів, Ковель, Рубіжне, Кам'янське, Нетішин	<a href="https://infoplus.ua/">https://infoplus.ua/</a>	ТОВ «ІнфоПлюс»
8.	Черга до ДНЗ	Київська міська рада	<a href="https://osvita.kyivcity.gov.ua/#/?_k=2sad7s">https://osvita.kyivcity.gov.ua/#/?_k=2sad7s</a>	Компанія «Kitsoft»
9.	Запис на прийом до лікаря	Дрогобицька міська рада	<a href="https://drohobych-rada.gov.ua/servisy/#">https://drohobych-rada.gov.ua/servisy/#</a>	Медична інформаційна система «Asker.net»
10	Відкритий бюджет	Ніжинська міська рада	<a href="http://nizhyn-budget.org/">http://nizhyn-budget.org/</a>	ТОВ «Брейнсторм Девелопмент»
		Запорізька міська рада	<a href="http://budget.zp.gov.ua/">http://budget.zp.gov.ua/</a>	ТОВ «Біс-Софт»
		Черкаська міська рада	<a href="https://mapamoney.com/uk/">https://mapamoney.com/uk/</a>	eKreative

		Київська міська рада	<a href="https://kyivcity.gov.ua/finansy_ta_biudzheth/biudzheth/vidkryty_biudzheth_Shortcut_227363/">https://kyivcity.gov.ua/finansy_ta_biudzheth/biudzheth/vidkryty_biudzheth_Shortcut_227363/</a>	Компанія «Kitsoft»
--	--	----------------------	---	--------------------

З усіх перерахованих варіантів реалізованих практик та моделей зворотного зв'язку ОМС з громадськістю найбільш функціональними є модель окремого сайту «Контакт-центр» та модель окремого сайту особистого кабінету мешканця. Модель зворотного зв'язку за допомогою чат-ботів є ще недосконалою і може розглядатись, як частина моделей окремого сайту «Контакт-центр» та окремого сайту особистого кабінету мешканця.

Важливою спільною рисою названих муніципалітетів є задекларована готовність їх очільників та фахівців всіх рівнів до впровадження та розвитку електронних ресурсів, спрямованих на формування нового способу комунікації з мешканцями, до реорганізації внутрішніх процесів, необхідних для формування цілісної системи «Е-приймальня».

З метою підвищення рівня готовності муніципалітетів до впровадження такої платформи важливо провести реорганізацію внутрішніх процесів та посилити технічну спроможність виконавчих органів, в першу чергу, в містах, де ці питання стоять особливо гостро:

- виокремити в структурі виконавчих органів підрозділ, відповідальний за розвиток та підтримку цифрових технологій та сформувати його якісний кадровий склад;
- забезпечити оновлення комп'ютерної та оргтехніки, встановленої в структурних підрозділах міської ради;
- провести комплекс заходів, необхідних для підвищення рівня захисту інформації;
- створити окремий структурний підрозділ, на який буде покладено обов'язок прийому та опрацювання звернень та запитів, що надходять до міської ради всіма каналами комунікації, забезпечити його якісне кадрове наповнення та чіткий розподіл обов'язків між співробітниками.

Аналіз електронних сервісів, впроваджених в містах України показав, що в більшості муніципалітетів існує практика використання електронних інструментів взаємодії з містянами, при цьому кожне місто вкладає в поняття «Е-приймальня» своє власне бачення, наповнюючи його абсолютно різним функціоналом, реалізованим через різноманітні рівні доступу, тоді як єдиного розуміння та еталонної моделі «Е-приймальні», яка включала б весь спектр необхідних інструментів та пояснювала б їх взаємодію, не існує.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано концептуальні підходи до цифрової трансформації місцевого самоврядування.

Цифровий вимір місцевого самоврядування - це достатньо новий, не сформований предмет для наукових досліджень. Пошук підходів до нього залишається широким і в більшій мірі хитким простором дискусії, обмеженим, з одного боку, дискурсом цифровізації економіки, який розвивається, з його актуальними проявами і екстраполяцією в інші сфери (економічний редукціонізм), а з іншого боку, прогнозуванням можливого застосування майбутніх технологій (соціально-політичний футуризм).

Під впливом нової парадигми публічного управління технологічні зміни дозволяють зміни в організаціях публічного сектору кількома способами. Основним аргументом є те, що технологія сама по собі не змінює організації, скоріше те, як організації працюють та використовують технології змінює практику їх роботи. Крім того, потрібно розглядати наслідки змін у технологіях більш широко. Вони зосереджені на організаційних змінах, організаційній культурі та нових способах поведінки з інформацією та нових запитах на публічні послуги.

2. Виявлено особливості реалізації концепції цифрового уряду в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Реформування системи місцевого самоврядування є абсолютно неможливим без належного забезпечення інформаційними технологіями - на початку реформування, цифровими технологіями - на сучасному етапі.

Основними завданнями цифрової трансформації системи місцевого самоврядування повинно бути створення інформаційної системи; визначення потреб органів місцевої влади у нових інформаційних технологіях та базах даних; здійснення безпаперового документообігу; розробка локальних

нормативно - правових актів з питань цифровізації адміністративної системи, у тому числі її захист тощо.

3. Розглянуто цифрову трансформація як ключовий напрям розвитку цифрових технологій в місцевому самоврядуванні у світі.

Оскільки «цифрова» економіка, та насамперед Інтернет, є глобальними явищами, тобто не обмежені кордонами однієї країни, «цифрові» тренди також мають глобальний характер та вплив. Для багатьох сфер життєдіяльності та місцевого самоврядування використання «цифрових» трендів є вкрай актуальним питанням; вони фактично є готовими стратегіями відповідних рішень, ініціатив та дій; їх використання може бути критичним для подолання великої кількості економічних та соціальних викликів країни.

Вони здатні трансформувати систему, сферу, галузь тощо у нову якість, зробити це швидше та дешевше, ніж традиційні «аналогові» підходи. Кінцевим результатом є ефективність, конкурентоздатність та створення нових цінностей. «Цифрові» тренди є надзвичайно динамічною сферою, вони напряду залежать від так званих «проривних» інновацій, котрі, зазвичай, трапляються незаплановано.

4. Визначено роль цифрового урядування у підвищенні результативності діяльності сучасного місцевого самоврядування.

Поширення цифрових технологій та Інтернету в 2000-х роках сприяло поступовому переходу організаційної культури Інтернету в уряд, що в результаті лягло в основу концепції цифрового уряду. Цифрові технології стали своєрідним каналом обміну новими видами професійних знань і впровадження інноваційних розробок безпосередньо в роботу держави та органів місцевого самоврядування. Інтернет став першою технологією, яка проникла в повсякденне життя громадян швидше, ніж в повсякденну практику бюрократії. Таким чином, реалізація концепції цифрового уряду на практиці в багатьох країнах відображає не тільки потребу місцевого самоврядування в адаптації до мінливого цифрового середовища, а й довгострокову тенденцію підвищення

цифрової відкритості в Україні. Робота органів місцевого самоврядування, механізми підвищення якості адміністративних послуг забезпечуються в умовах зростаючих очікувань суспільства та викликів, пов'язаних з пандемією Covid -19.

5. Обґрунтовано стратегічні напрями використання цифрових технологій у запобіганні корупції та забезпеченні транспарентності влади у місцевому самоврядуванні в Україні.

В останні роки інноваційні технології стали одним з найбільших союзників у запобіганні та боротьби з корупцією. Цифрова трансформація та цифрові технології мають великий потенціал та широкі переваги від підвищення ефективності та результативності роботи органів місцевого самоврядування та наданні публічних послуг, а також підвищенні прозорості, підзвітності, доступності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

6. Визначено практичні аспекти використання зарубіжного досвіду застосування цифрових технологій в органах місцевого самоврядування в Україні. Запропоновано перспективні напрями використання цифрових технологій у місцевому самоврядуванні та практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій е-приймальні завданням якої є: створення комунікаційних каналів для спілкування населення з представниками органів місцевого самоврядування, що сприятиме формуванню партисипативної участі; забезпечення технологічності інфраструктури громади для створення і підтримки комфортного й безпечного середовища, підвищення якості управління наявними ресурсами та забезпечення економічної ефективності при дотриманні сервісно-орієнтованого управління.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Афонін А. А. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України: конспект лекцій до короткотермінового семінару в системі підвищення кваліфікації кадрів / уклад. : А. Афонін, О. В. Суший, – К. : НАДУ, 2010. – С. 7-31.
2. Баранов О.В. Електронне урядування в Україні : аналіз та рекомендації : [результати дослідження] / [О.А. Баранов, І.Б. Жилияєв, М.С. Демкова та ін.] ; за ред. І.Г. Малюкової. – К. : ООО «Поліграф-Плюс», 2007. – 254 с.
3. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2.
4. Бониссар Д. «Privacy International». Свобода інформації в мире. – 2006 [Електронний ресурс] / Д. Бониссар. URL: <http://www.privacyinternational.org/foi/survey> 4.
5. Борисенко Ю. В. Базові цінності та принципи мережевої взаємодії у мережевих системах місцевого розвитку / Ю. В. Борисенко, Т. В. Маматова. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 12. С. 17 – 26.
6. Борисенко Ю. В. Особливості використання потенціалу соціальних мереж у процесах формування мережевих систем місцевого розвитку / Ю. В. Борисенко. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 127 – 131.
7. Грищенко І. Програма діяльності Кабінету Міністрів України в аспекті консолідації та розвитку української нації. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. 2020. Вип. 1. С. 33–40. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-33-40.



8. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/5.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf).
9. Грищенко І. М. Стан, проблеми та перспективи ресурсного забезпечення органів публічної влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 65–69. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6176&i=11>
10. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2018. № 2 (24).
11. Гудима Н. В. Принципи відкритості і прозорості в діяльності органів державного управління України / Н. В. Гудима. К. : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2008.
12. Данилин А.В. Электронные государственные услуги и административные регламенты. От политической задачи к архитектуре «электронного правительства» / А.В. Данилин. М. : Инфра-М, 2004. 336 с.
13. Данніков О.В, Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *«Інфраструктура ринку»*. 2018. №17, ст. 73-80.
14. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. Урядовий кур'єр, 2016. № 172.
15. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 №56. Урядовий кур'єр, 2019.
16. Джусов О. А., Альпаков С. С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. *Міжнародні відносини серія «Економічні науки»*. 2016. №9.
17. Дніпренко Н. К. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади / Н. К. Дніпренко; за заг. ред. канд. наук з держ. упр. Н. К. Дніпренко. К. : ТОВ «Вістка», 2008. С. 17-136.

18. Єжунінов В.В. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали наук.- практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. 104 с.

19. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 10: Електронні послуги / Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.

20. Електронне урядування : підручник / В.П. Горбулін, Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко, О.В. Карпенко та ін. ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка ; наук. ред. проф. Н.В. Грицяк, проф. А.І. Семенченка. Київ : НАДУ, 2014. 352 с.

21. Електронне урядування : підручник / А.І. Семенченко, Н.В. Грицяк, О.Б. Кукарін та ін. ; за заг. ред. проф. Н.В. Грицяк, А.І. Семенченка. Київ: НАДУ, 2016. 128 с.

22. Жаровська І. М. Генезис ідеї відкритості влади / І. М. Жаровська. *Форум права*. 2009. № 3. С. 242-246.

23. Інтегральна оцінка сайтів ОТГ і міських рад Дніпропетровської області 2019. URL : <https://rpi2020-22.dp.gov.ua/storage/app/sites/70/dridu/osinka%20sites.pdf>.

24. Інтернет провайдер Великої Британії «Cable», вартість мобільних даних у всьому світі. URL : <https://www.cable.co.uk/mobiles/worldwide-data-pricing/>.

25. Кандзюба С. П., Кравцов О.В., Титаренко О.М. Методика формування простору електронної взаємодії у межах об'єднаної територіальної громади. *Аспекти публічного управління*, 2015. № 5–6. С. 76–84. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_5-6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_5-6_11) (дата звернення 27.09.2020).

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

27. Квітка С.А., Мазур О.Г. 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. URL : <https://doi:10.15421/151944>.

28. Квітка С.А. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні / С.А. Квітка, О.О. Соколовська. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 3(9). С. 26 – 34. URL : <https://doi.org/10.15421/151569>.

29. Квітка С., Титаренко О., Мазур О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С. 15–25. URL : <https://doi:10.15421/151952>.

30. Квітка С.А. Розробка інноваційних стратегій та їх впровадження в соціально-економічну структуру регіону / С.А. Квітка, О.О. Соколовська. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1(2). С. 90 – 93. URL : <https://doi.org/10.15421/151332>.

31. Клименко І.В. Технології електронного врядування / І.В. Клименко, К.О. Линьов. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 192 с.

32. Клімушин П.С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві : [монографія] / П.С. Клімушин, А.О. Серенок. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 312 с.

33. Клімушин П.С. Визначення механізмів реалізації електронної демократії та надання електронних державних послуг / П.С. Клімушин. *Теорія та практика державного управління*. Х. : ХарРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1(28).

34. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі / С. В. Коляденко. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.

35. Короткий посібник з питань видів Інтернет зв'язку. URL: <https://ula.org.ua>.

36. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=90-2006-%F0>.

37. Концепція розвитку електронного урядування в Україні / Баранов О.А., Демкова М.С., Дзюба С.В., Єфанов А.В. та ін. ; за ред. А.І. Семенченка. Київ, 2009. 16 с.

38. Косоруков А. А. Технології штучного інтелекту в сучасному державному управлінні. *Соціодинаміка*. 2019. № 5. С. 43–58. URL : <https://doi:10.25136/2409-7144.2019.5.29714>.

39. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 5–11.

40. Лахижа М. Реалізація програми «Приязна адміністрація» та проведення конкурсів з метою вдосконалення діяльності органів влади: польський досвід / М. Лахижа, О. Черчатий. *Вісн. держ. служби України*. 2007. № 3. С. 9.

41. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29).

42. Мазур О.Г. Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства / О.Г. Мазур, О.О. Соколовська. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(5). С. 107 – 116. URL: <https://doi.org/10.15421/152099>.

43. Марченко В.В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади : монографія. Харків : Панов, 2016. 444 с.

44. Маурер А. Д. Цифрові технології у виборах: питання, висновки та перспективи. Видавництво Ради Європи. 2020. URL: <https://rm.coe.int/ardita-driza-maurer-digital-technologies-regulations-fin/16809e7f8f>.

45. Мельников О. Ф. Зарубіжний досвід створення електронного урядування на прикладі Великобританії / І. В. Кобзев, О. Ф. Мельников, О. В. Орлов. *Science and innovation: Collection of scientific articles*. Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2018. С. 185–191.

46. Мельниченко В. І. Прозорість і відкритість публічного управління як об'єкт законодавчого регулювання / В. І. Мельниченко. URL : <https://www.academy.gov.ua/ej5/txts/07mviozr.htm>.

47. Моніторинг упровадження інструментів електронного урядування як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді: результати дослідження / І.С. Куспляк, А.О. Серенок. *Теорія та практика державного управління*, 2015.

48. Наместнік В.В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86. 18.

49. Некрасов В. Без хабарів і «договірників»: 5 електронних держпослуг, які перемогли корупцію. *Економічна правда*. 2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/12/10/643416/>.

50. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. *Теорія та практика державного управління*, 2015. Вип. 3. С. 36-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2015\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_9). (дата звернення 18.12.2020).

51. Паламарчук С. А., Шемендюк О. В., Ляшенко Г. Т., Ткач В. О. Забезпечення захисту кіберпростору в провідних країнах світу. *Збірник наукових праць ВІПІ*. 2020. № 1. С. 58–64.

52. Повідомлення Європейської комісії для Європейського парламенту, Ради економічного і соціального комітету та Комітету регіонів. Європейська комісія, Брюссель, 19.05. 2010. URL : <https://eump.org/system/Цифровий%20порядок%20денний%20для%20Європи.pdf>.

53. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

54. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

55. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17/ed20180708> (дата звернення: 03.07.2020).

56. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF> (дата звернення: 02.07.2020).

57. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>.

58. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр>.

59. Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» : Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 16 серпня 2003 р. № 149 /

Верховна Рада України : станом на 1 січня 2012 р. URL : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03>.

60. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98- ВР. Дата оновлення: 01.08.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр/ed20160801>.

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

62. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.

63. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006. р. № 90-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.

64. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250287124>.

65. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80>.

66. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 года. *United Nations*. URL : <https://undocs.org/ru/A/RES/70/1>

67. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р/ed20180117#n23>.

68. Сашук Г.М. Новітні підходи до визначення сутності інформаційного суспільства. Нова парадигма, 2012. Вип. 112, С. 59-69. 126.

69. Семенченко А.І. Механізми державного управління у сфері зв'язку та інформатизації: теоретико-методологічні засади. Стратегічні пріоритети, 2015. №4(37). С. 65-73. 127.

70. Семенченко А.І., Коновал В.О. Організаційно-правові механізми державного управління розвитком інформаційного суспільства та електронного урядування: проблеми та шляхи розв'язання. Управління сучасним містом. Київ. 2012. № 1-4/1-12 (45-48). С. 1-27. URL : [https://ueuzi.kyivcity.gov.ua/files/2014/12/1/konoval\\_ST\\_1.pdf](https://ueuzi.kyivcity.gov.ua/files/2014/12/1/konoval_ST_1.pdf).

71. Серенок А.О. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування в Україні: ініціативи Президента України. Державне будівництво. 2015. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2015\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_7).

72. Серенок А.О., Яскевич А.Й., Левченко О.В., Науменко Т.І. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування найбільших міст України. Вінниця : ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2017. 84 с.

73. Системний підхід до визначення понятійного апарату галузі науки «державне управління» / О.В. Орлов. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 2. С. 18-24. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trdu\\_2010\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trdu_2010_2_5).

74. Соколовська О.О. Перспективи впровадження в Україні досвіду зарубіжних країн щодо стимулювання місцевого економічного розвитку / О.О. Соколовська, М.В. Семенов. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 2(1-2). С. 94 – 104. URL : <https://doi.org/10.15421/15149>.

75. Соколовська О.О. Smart City: використання інформаційно-комунікативних технологій у місцевому самоврядуванні. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 2(11-12). С. 77 – 85. URL: <https://doi.org/10.15421/151481>.

76. Соколовська О.О. Проведення громадських обговорень проектів регуляторних актів як дієвий механізм запобігання корупції в органах місцевого самоврядування / К.В. Сомсіков, О.О. Соколовська. *Аспекти*



публічного управління. 2019. № 7(8). С. 60 – 68. URL : <https://doi.org/10.15421/151941>.

77. Солодов В.В. Електронне урядування як інструмент трансформації державного управління : дис. канд. політ. наук : спец. 23.00.02 / В.В. Солодов. М., 2007. 136 с.

78. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2018. 98 с.

79. Тимощук В. Адміністративні послуги. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

80. Урядовий портал : Єдиний веб-порталу органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/services>.

81. Цифрова адженда України – 2020. Концептуальні засади. Першочергові сфери, ініціативи, проекти цифровізації України до 2020 року. / НІТЕСН office. грудень 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

82. Чуприна Д. Модернізація державного сектора: відкритість влади / Д. Чуприна. *Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при головному управлінні державної служби України. Policy Brief. Sector Modernisation. Open Government : OECD. 2007. С. 1-8.*

83. Australian Government Digital Transformation Agenda. 2018. URL : <https://www.dta.gov.au/what-we-do/transformation-agenda/>.

84. Allam, Z. & Newman, P. 2018. Redefining the Smart City: Culture, Metabolism and Governance. *Smart Cities*, 1: 4-25. URL : <http://dx.doi.org/10.3390/smartcities1010002>

85. Bannister F., Connolly R. ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research *Government Information Quarterly*, 31 (1) (2014), pp. 119-128, 10.1016/j.giq.2013.06.002.

86. Baum, C. and A. Di Maio, 2000. Gartner's four phases of e-government model. URL :<http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=317292>.
87. Bäck, I., Mäkela, K. and Kallio, J. Robot-guided exercise program for the rehabilitation of older nursing home residents. *Annals of Long-Term Care*, 21(6): P. 38–41.
88. Beard, T. Sustainable Cities: The Case of Greater Port of Spain. In *Fast Forward Planning in a Hyper Dynamic Urban Context*. 48<sup>th</sup> Congress of the International Society of City and Regional Planners (ISOCARP), Perm, Russia, September 10-13, 2012.
89. Berman S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models *Strategy & Leadership*, 40 (2) (2012), P. 16-24.
90. Bertot J. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework // *Government Information Quarterly*, 2016.-Vol. 33/2.-PP. 211-222. URL :// <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.004>.
91. Brennen, S. and Kreiss, D. (2014), «Digitalization and Digitization», available at. URL :<http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/>.
92. Bouskela, M., Casseb, M., Bass, S., De Luca, C. & Facchina, M. *The road towards smart cities: Migrating from traditional city management to the smart city*. IDB Monograph 454, Washington DC: Inter-American Development Bank. Available at [www.iadb.org](http://www.iadb.org).
93. Bibri, S.E. & Krogstie, J. 2017. Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31: 183-212. URL :<http://dx.doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>