

НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕДОВА-БОГОСЛОВСЬКА Ельвіра Гасимівна

УДК 352:004.738.5

ДИСЕРТАЦІЯ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ Ельвіра СЕДОВА-БОГОСЛОВСЬКА

Науковий керівник:

Ковальчук Вероніка Геннадіївна, професор кафедри економіки та публічного
управління, доктор наук з державного управління, професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Сеїдова Е.Г. Публічне управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Харків, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення актуального для науки публічного управління та адміністрування науково-прикладного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Здійснено огляд цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування як об'єкту публічного управління. Досліджено механізми та систему публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування: нормативно-правовий, організаційний, фінансовий інформаційно-комунікаційний. Визначено, що публічне управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування може розглядатися в якості цілеспрямованого процесу впровадження цифрових технологій для переведення послуг органів місцевого самоврядування в електронний формат, котрий базується на використанні онлайн-платформ для оформлення та надання документів з метою спрощення процедур документообігу та налагодження ефективної взаємодії з громадянами.

Проаналізовано специфіку публічного управління цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування в Україні, здійснено оцінювання поточних викликів та суперечностей для публічного управління

цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування. Показано, що під час війни українська ІТ-індустрія демонструє надзвичайну стійкість. Вона підтримує позитивну динаміку зростання та залишається єдиною галуззю, яка збільшує експорт і генерує валютні надходження в українську економіку протягом повномасштабного російського вторгнення. Систематизовано досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування. Зазначено, що основні виклики, з якими стикаються країни світу стосовно цифрової трансформації функціонування органів місцевої влади, можна класифікувати за трьома основними напрямками: прогалини в навичках і технологіях; дефіцит інфраструктури; соціально-економічні бар'єри, а також перепони в управлінні та організації.

Виокремлено стратегічні орієнтири регіонального інноваційного розвитку в умовах цифровізації. Здійснено моделювання процесів функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації. Побудовано модель розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифровізації. Розроблено візуальну комплексну модель електронного управління територіальною громадою, котра забезпечує структурне уявлення аспектів управління в органах місцевого самоврядування в межах автоматизації процесів.

Здійснено оцінку результативності цифровізації органів місцевого самоврядування. Зазначено, що одними з найважливіших заходів для органів місцевого самоврядування будь-якого рівня розвитку та ефективності слід вважати: цифровий моніторинг ключових індикаторів стану території; цифровий контроль за ключовими показниками життєдіяльності територіальної екосистеми; краудсорсинг.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, органи місцевого самоврядування, механізми, територіальна громада, цифровий моніторинг.

ANNOTATION

Seidova-Bohoslovska E.H. Public administration in the field of digitalization of local government activities. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge «Public management and administration» with specialty 281 «Public management and administration», National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute”, Kharkiv, 2026.

The dissertation work provides a theoretical generalization and proposes a solution of a scientific and applied task relevant to the science of public management and administration, which consists in substantiating of theoretical foundations and developing of practical recommendations for improving of public administration processes in the field of digitalization of local government activities.

A review of the digitalization of local government activities as an object of public administration is carried out. The mechanisms and system of public administration in the field of digitalization of local government activities are studied: regulatory, organizational, financial, information and communication ones. It is determined that public administration in the field of digitalization of local government activities can be considered as a purposeful process of implementing of digital technologies to transfer local government services to an electronic format, which is based on the use of online platforms for the registration and provision of documents in order to simplify document flow procedures and establish effective interaction with citizens.

The specifics of public administration of digitalization of the activities of local governments in Ukraine are analyzed, and the current challenges and contradictions for public administration of digitalization of the activities of local governments are assessed. It is shown that during the war, the Ukrainian IT industry has demonstrated extraordinary resilience. It has maintained positive growth dynamics and remains

the only sector that has increased exports and generated foreign exchange earnings for the Ukrainian economy during the full-scale Russian invasion. The experience of foreign countries regarding public administration of digitalization of local government activities is generalized. It is noted that the main challenges faced by countries around the world regarding the digital transformation of the functioning of local governments can be classified into three main areas: gaps in skills and technologies; infrastructure deficit; socio-economic barriers, as well as obstacles in management and organization.

The strategic guidelines for regional innovative development in the context of digitalization are identified. The processes of functioning of local governments based on digital transformation are modeled. A model for the development of a regional innovative subsystem in the context of digitalization is constructed. A visual comprehensive model of electronic governance of a territorial community is developed, which provides a structural representation of aspects of governance in local governments within the framework of process automation.

The effectiveness of digitalization of local governments is assessed. It is noted that one of the most important measures for local governments of any level of development and efficiency should be considered with: digital monitoring of key indicators of the state of the territory; digital control over key indicators of the vital activity of the territorial ecosystem; crowdsourcing.

Keywords: public administration, digitalization, local governments, mechanisms, territorial community, digital monitoring.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Сеїдова-Богословська Е. Г. Механізми публічного управління захистом цифрових технологій органів державної влади та місцевого самоврядування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2024. № 2(21). С. 325–330.

2. Сеїдова-Богословська Е. Г. Моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 24. С. 372–375.

3. Seidova-Bohoslovska E. Mechanisms of development of digital infrastructure of the territorial communities. *Public administration and state security aspects.* 2025. № 1. P. 187–192.

4. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V., Kovalchuk V. Digitalization of business process as an area of activity of local governments. *Public administration and state security aspects.* 2023. № 2. P. 229-239.

Особистий внесок автора: запропоновано напрями цифровізації бізнес-процесів в органах місцевого самоврядування.

5. Shvedun V., Seidova-Bohoslovska E. Strategies of business process digitalization in local government institutions. *Public administration and state security aspects.* 2022. № 2. P. 131–142.

Особистий внесок автора: запропоновано стратегічні орієнтири цифровізації бізнес-процесів в органах місцевого самоврядування.

6. Shvedun, V., Kucher, A., Dziundziuk, V., Leonenko, N., Treskov, I., Seidova-Bohoslovska E. Prioritisation by ABC in facing wartime pollution. *International Journal of Environmental Studies.* 2024. Vol. 81, No. 1. P. 30–41 (Scopus).

Особистий внесок автора: описано негативний вплив повномасштабного російського вторгнення на регіони України.

7. Shvedun V., Seidova-Bohoslovska E., Kovalchuk V. Determination of positions of Ukraine in global digital economy indices on the basis of the local governments. *Public administration and state security aspects*. 2024. № 1. P. 228–235.

Особистий внесок автора: визначення позицій регіонів України у глобальних економічних індексах.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Ковальчук В. Г., Шведун В. О., Сеїдова-Богословська Е. Г. Сучасні тенденції цифровізації бізнес-процесів в органах місцевого самоврядування. *Забезпечення стійкості у складних умовах: збірник матеріалів доповідей* (Харків–Бристоль, 8 червня 2023 р.). Харків: НАУ «ХАІ», 2023. С. 112–114.

2. Seidova-Bohoslovska E. Digitalization of administrative services in local governments. *Наука і молодь у XXI сторіччі : зб. матеріалів X Міжнар. молодіж. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 листоп. 2024 р.)*. Полтава : Полтав. ун-т економіки і торгівлі, 2024. С. 812–816.

3. Seidova-Bohoslovska E. Digitalization of development of human capital in local self-governments: strategic advantages and innovative approaches. *Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. онлайн конф. (м. Київ 21 трав. 2025 р.)*. Київ. столич. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2025. С. 84–88.

4. Seidova-Bohoslovska E. Digitalization of the activities of local governments as an object of public administration. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р.)* / за наук. ред. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського ; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 29–31.

5. Seidova-Bohoslovska E. Problems and prospects of digitalization of public administration processes. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 23–24 січ. 2025 р. / редкол.: В. В. Лебедченко та ін. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2025. С. 139–140.

6. Seidova-Bohoslovska E., Kovalchuk V., Shvedun V., The processes of digital transformation in public administration. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та учнівської молоді (м. Харків, 18–19 січ. 2024 р.). Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2024. С. 130–131.

7. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V. Modern technologies of digital transformation of business process in local government institutions. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (Україна, м. Харків, 25 листопада 2022 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 389–390.

8. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V. Prerequisites for application of digital transformations in local governments. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції* (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 425–427.

9. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V., Kovalchuk V. Business process digitalization in local governments. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. м. Харків, 29 берез. 2024 р. / за заг. ред. С. М. Домбровської. Харків : НУЦЗУ, 2024. С. 126–127.

10. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V., Kovalchuk V. Foreign experience of business process digitalization in local government institutions. *Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону*

в геополітичному просторі : тези ХХІ міжнар. наук. конф., м. Миколаїв, 20–23 черв. 2024 р. Миколаїв, 2024. С. 33–36.

11. Shvedun V., Postupna O., Stepanko O., Aliieva P., Seidova-Bohoslovska E. Foreign experience of business process digitalization in local government institutions. *Socio World Social Research & Behavioral Sciences Journal*. 2022. Т.08, № 02. С. 45-51. DOI: 10.36932/SWD08022022-45.

12. Shvedun, V., Seidova-Bohoslovska, E. Current global trends of business process digitalization in local government institutions. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2022 року)*. Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, 2022. С. 479–481.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	20
1.1. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як об'єкт публічного управління.....	20
1.2. Механізми публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.....	36
1.3. Система публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.....	56
Висновки до першого розділу.....	80
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	85
2.1. Досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування	85
2.2. Специфіка публічного управління цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування в Україні	107
2.3. Оцінювання поточних викликів та суперечностей для публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування	126
Висновки до другого розділу.....	144
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО	149
3.1. Стратегічні орієнтири регіонального інноваційного розвитку в умовах цифровізації.....	149
3.2. Моделювання функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації	173

	11
3.3. Оцінка результативності цифровізації органів місцевого самоврядування	185
Висновки до третього розділу	208
ВИСНОВКИ.....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	219
ДОДАТКИ.....	251

ВСТУП

Актуальність дослідження. Перспективи сталого розвитку України безпосередньо пов'язані із забезпеченням стабільного й результативного функціонування механізмів публічного управління в межах всіх рівнів в умовах цифровізації соціально-економічних процесів, котрі систематично змінюються. Особливо актуальними ці питання постають для органів місцевого самоврядування, діяльність яких в Україні поки що недостатньо забезпечена сучасними інформаційно-комунікаційними і цифровими технологіями.

Цифрові технології та їхній інтенсивний розвиток впливають на формування не тільки нових процесів в соціально-економічній системі, а й на управлінські відносини органів місцевого самоврядування та населення, породжуючи відкриту інтеграційну взаємодію між ними. Відповідно, питання формування та оцінки системи управління в контексті цифрової трансформації стають визначальними для ефективного розвитку територій та виходять на перший план.

Формування інституційного середовища на рівні органів місцевого самоврядування, виражене у розвитку та впровадженні цифрових технологій, сприяє більш активній підтримці суспільних, культурних та ділових ініціатив громадян, залученню мешканців до реалізації програм з облаштування територій та створення умов комфортного середовища. Саме тому від якості розвитку інформаційної інфраструктури повною мірою залежить ефективність управлінських рішень, що приймаються.

У цьому зв'язку Урядом України було затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка розроблялася Міністерством розвитку громад та територій України за участі Міністерства цифрової трансформації України, та яка містить понад 60 завдань цифрової трансформації, зокрема, стосовно діяльності органів місцевого самоврядування.

Проте критерії та методи оцінки ефективності системи управління в контексті використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для користі громадян недостатньо розроблені на регіональному рівні, а показники, що характеризують доступність цифрових сервісів для населення та органів місцевого самоврядування, засновані на принципах залучення населення до процесу створення цінностей, розвитку територій та забезпечення безпеки життєдіяльності, недостатньо включені.

Загальним науково-практичним засадам публічного управління та адміністрування присвятили свої наукові праці такі вчені, як О. Азарова, Л. Антонова, В. Бакуменко, О. Бойко-Бойчук, В. Горник, О. Гуторова, А. Дегтяр, С. Домбровська, М. Латинін, М. Лахижа, І. Лопушинський, Є. Карташов, В. Князев, О. Коротич, Б. Кормич, В. Малиновський, О. Марухленко, Н. Нижник, В. Олуйко, С. Панченко, Б. Ребкало, В. Сиченко, В. Стрельцов, Ю. Сурмін, Т. Тарасенко та ін.

Питання, пов'язані з цифровізацією публічного управління та адміністрування, розглядали у своїх роботах П. Бігняк, Л. Бурячок, Л. Григоренко, Т. Голобородько, В. Горбулін, М. Засуха, Я. Жарков, І. Колодій, І. Луняченко, А. Марущак, Г. Почепцов, В. Рядінська, В. Сиротін, А. Сурай, Н. Сорокіна, А. Чечель, М. Яруліна та ін.

Дослідження практики місцевого самоврядування, зокрема, цифровізації в цій сфері, здійснювали О. Батанов, Н. Бень, В. Борденюк, О. Власенко, Л. Гиренко, І. Грицьак, В. Ізбаш, О. Карпань, А. Колодій, О. Лазар, М. Малець, М. Пухтинський, М. Рикович, О. Роговенко, В. Романенко, Б. Руснак, та ін.

Проте питання вдосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування в Україні в сучасних умовах залишаються недостатньо висвітленими.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на базі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» відповідно до тематики

науково-дослідної роботи «Теоретичні та прикладні проблеми економіки та публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та повоєнний період» (ДР № 0124U000577, у межах якої здобувачем запропоновано інноваційні напрями розвитку процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Поставлена мета передбачила необхідність формулювання та вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування як об'єкту публічного управління;
- виокремити специфіку механізмів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування;
- оцінити поточні виклики та суперечності для публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири регіонального інноваційного розвитку в умовах цифровізації;
- здійснити моделювання процесів електронного управління в органах місцевого самоврядування;
- запропонувати комплекс заходів щодо підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є публічне управління у сфері інформатизації функціонування територіальних громад.

Предмет дослідження – публічне управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження виступають фундаментальні положення теорії публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Для вирішення завдань дисертаційної роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання:

– гіпотетико-дедуктивний – для уточнення сутності предмета дослідження;

– узагальнюючий і порівняльний – для оцінки діючих механізмів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування в Україні та в закордонній практиці;

– суб'єктно-об'єктний – для розробки механізму оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації;

– метод рефлексивного управління – для виокремлення стратегічних орієнтирів підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації;

– структурно-функціональний підхід – для побудови комплексної моделі електронного управління територіальною громадою;

– метод системного аналізу – для побудови регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації;

– наукове моделювання – для розробки моделі інформаційної системи планування й упорядкування рішень в органах місцевого самоврядування.

Інформаційно-аналітичною основою дисертаційної роботи є законодавчі та підзаконні акти України, які регулюють питання, пов'язані з цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування, наукові здобутки вітчизняних і закордонних дослідників, статистичні дані органів державної влади та місцевого самоврядування, власні авторські напрацювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних пропозицій з удосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого

самоврядування. Основними науково-теоретичними та практичними результатами дослідження, що зумовлюють його новизну, є такі:

вперше:

– побудовано модель інформаційної системи планування й упорядкування рішень в органах місцевого самоврядування, котра базується на безпечній інфраструктурі обміну даних, розрахована на велику кількість користувачів та уможлиблює передачу й оновлення інформації в режимі реального часу, що забезпечує прозорість й економію часу в процесі прийняття рішень із зменшенням ризиків порушення безпеки даних та мінімальними технічними змінами в існуючих інформаційно-комунікаційних системах;

удосконалено:

– методичний підхід до формування цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування, котрий базується на побудові архітектури цифрових стандартів та виробленні єдиних параметрів цифрових сервісів і платформ для органів місцевого самоврядування, що уможлиблює розробку програми цифрового розвитку органів місцевого самоврядування з метою якісного підвищення рівня функціонування адміністративних сервісів та оптимізації активності управлінського апарату;

– механізм оцінки розвитку процесів управління в органах місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації, котрий має плануватися одночасно з розробкою регіональних проєктів цифровізації, виходячи з початкових темпів реалізації заходів з цифрової трансформації, та передбачає підвищення рівня розвитку та доступності цифрових сервісів та технологій для населення, а також розвиток краудсорсингу та залучення населення до процесу створення цінностей;

– комплексну модель електронного управління територіальною громадою, котра забезпечує структурне упорядкування управлінських аспектів в органах місцевого самоврядування в межах автоматизації процесів та уможлиблює підтримку результативності процесів управління в

органах місцевого самоврядування з допомогою моніторингу умов, створених на території;

дістали подальшого розвитку:

– практичний підхід до побудови регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації, котрий передбачає активізацію участі держави, громадських організацій та представників бізнесу в процесах модернізації єдиної територіальної системи надання цифрових державних послуг в режимі онлайн, забезпечення інформаційної безпеки й оцифрування підприємств, організацій та установ через застосування сучасної цифрової інфраструктури;

– стратегічні орієнтири підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації, котрі базуються на створенні набору базових і додаткових послуг, які надають органи місцевого самоврядування у вигляді комплексу: управління, «розумне» житлово-комунальне господарство, інновації для довкілля, «розумний» транспорт», наявність розвиненої інфраструктури мереж зв'язку й інтелектуальних систем громадської безпеки, що в сукупності забезпечує створення ефективних адаптованих під потреби конкретного регіону цифрових технологій;

– змістовно-категорійний апарат науки «Публічне управління та адміністрування» через уточнення сутнісної характеристики таких понять: *«публічне управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування»* в якості цілеспрямованого процесу впровадження цифрових технологій для переведення послуг органів місцевого самоврядування в електронний формат, котрий базується на використанні онлайн-платформ для оформлення та надання документів з метою спрощення процедур документообігу та налагодження ефективної взаємодії з громадянами; *«інфраструктура цифровізації органів місцевого самоврядування»*, котра передбачає наявність наступних складових: користувачі, портали, механізми автоматизованої координації задля

управління безпечним обміном даних в межах надання органами місцевого самоврядування базових державних послуг за допомогою активів інтероперабельності та базових реєстрів з метою забезпечення європейської функціональної цифрової сумісності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розробці пропозицій, орієнтованих на вдосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом особистої роботи здобувача, що полягає у дослідженні комплексу питань, пов'язаних з вдосконаленням процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Розробки, представлені в дисертаційному дослідженні, знайшли практичне застосування в діяльності Департаменту інклюзивної доступності та безбар'єрного середовища Харківської міської ради в контексті підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації (довідка про впровадження № 660/0/1108-25 від 22.12.2025 р.), а також Адміністрації Слобідського району Харківської міської ради щодо застосування механізму оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації (довідка про впровадження № 03.2.1-25/799/0/167-26 від 13.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові розробки, висновки та пропозиції, що містяться в дисертації, належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Ключові положення дисертаційної роботи було оприлюднено та обговорено на: II та III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (м. Харків, 25 листопада 2022 року; м. Харків, 20 листопада 2023 року); III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та

адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 22 листопада 2022 року); Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції «Забезпечення стійкості у складних умовах» (Харків – Брістоль, 8 червня 2023 р.); XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (м. Миколаїв, 20–23 червня 2024 року); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика» (м. Харків, 29 березня 2024 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 18-19 січня 2024 року; м. Харків, 23-24 січня 2025 року); II-ї Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 року); Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України» (м. Київ, 21 травня 2025 року); X Міжнародній молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Наука і молодь у XXI сторіччі» (м. Полтава, 28 листопада 2025 року).

Публікації. Основні наукові положення та здобутки дисертаційного дослідження викладено у 19 публікаціях, із них 6 статті – у фахових журналах і збірниках наукових праць; 1 стаття – у зарубіжних виданнях за темою дослідження (Scopus); 12 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 4,5 авт. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 9 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Дисертацію викладено на 253 сторінках, із них 218 сторінок основного тексту. Робота містить 25 рисунків, 3 таблиці і 2 додатки (на 3 сторінках). Список використаних джерел налічує 277 найменувань (на 32 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як об'єкт публічного управління

Технології, що базуються на цифровій основі, породили новий вид реальності – цифрову реальність, яка стала предметом вивчення низки наук, включаючи публічне управління та адміністрування. Водночас ця реальність ще не набула свого концептуального оформлення. Нині відсутнє загальнозначне розуміння цієї реальності та її структури. Проте, цифрова реальність формується тут і зараз, і вимагає свого осмислення (так, на даний момент широко використовуються поняття «цифрова економіка», «цифрова дипломатія», «цифрова держава», «електронний уряд», «електронна демократія», «індустрія 4.0» та ін.). При цьому слід наголосити на комплексному характері зазначеної теми.

Так, цифрова реальність вивчається з боку технологічного підходу в ракурсі розвитку цифрових технологій та перспектив зміни суспільного життя, та політичної сфери під впливом даних технологій. Цифрові технології – це комплексне позначення цілої групи технологій: Big Data, хмарні технології, Mobile Computing, Інтернет речей, Cyber-Physical System, робототехніка, штучний інтелект, NBICS-процес, цифрове моделювання, технологія «блокчейн» та ін. [232, с. 17].

Названі технології мають низку переваг у порівнянні з аналоговими (це і передача сигналу без спотворень, можливість зберігати та передавати дані без ушкодження та ін.). Розвиток зазначених технологій пов'язаний з прогресом у галузі комп'ютерної техніки, засобів зв'язку, мереж (включаючи мережу Інтернет, програмного забезпечення, способів обробки, передачі та

зберігання інформації, що має виступити як базис для розвитку цифрової реальності. Серед перспектив розвитку технологічної складової цифрової реальності слід виділити оптимізацію базових алгоритмів роботи комп'ютерів, розвиток технологій візуалізації, методів програмування та ін.

У цифровій реальності істотно змінюються інформаційно-комунікаційні процеси. Зокрема, вагому роль у них починають відігравати процеси масової самокомунікації, в якій учасники мережі Інтернет є одночасно і суб'єктами, і об'єктами масових комунікацій. Особливістю інформаційно-комунікаційних процесів у цифровій реальності слід вважати те, що збільшується кількість комунікаційних взаємодій, відбувається прискорення процесів передачі та отримання інформації в даних взаємодіях, а також всепроникний характер комунікативної зв'язаності на основі цифрових технологій. Цифровізація дозволяє спростити процеси комунікації (вирішити проблему віддаленості комунікуючих між собою суб'єктів, прискорити процеси комунікації тощо).

Під впливом цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій змінюється і сама людина. Вона стискається з величезним потоком інформації, яку часто не встигає переробляти, звідси може спостерігатися поверховість оцінок та ін.

Розглянута з позиції постмодернізму цифрова реальність може бути представлена як гіперреальність. Водночас «гіперреальність» і «цифрова реальність» – поняття не тотожні, а ті, що перетинаються. Тим не менш, цифрова реальність є результатом змін, що відбулися під впливом цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій. Однак, що таке цифрова реальність у сутнісному вираженні, як вона співвідноситься з цифровим суспільством, інформаційним суспільством, віртуальною, доповненою, змішаною, розширеною реальностями – ці питання потребують прояснення і не мають на сьогодні однозначної відповіді.

Проведений теоретико-методологічний аналіз показав, що термін «цифрова дійсність» використовується в кількох значеннях:

По-перше, ним позначається об'єктивно задана реальність, що сприймається через проєкції нашої свідомості, у якій активно розробляються та застосовуються цифрові технології. Цифрові технології в даному випадку – лише інструменти, що впливають на сьогодення та майбутнє цієї реальності.

Але й термін «цифровізація» має кілька значень. У вузькому його трактуванні – це перетворення інформації на цифрову форму, що може призводити як до позитивних (наприклад, підвищення ефективності конкретних видів діяльності, оптимізація витрат тощо), так і негативних (наприклад, хакерські атаки тощо) наслідків при застосуванні даних технологій. У широкому трактуванні «цифровізація» означає вплив на соціальне середовище в цілому, результатом якого є формування цифрової реальності, що охоплює всі сторони суспільного життя та повсякденного буття людини [97, с. 34]. Причому цей вплив такий великий, що змушує констатувати факт формування особливої цифрової реальності. Цифровізація формує місце існування людини та умови, в які занурено суспільство («екосистему»). При цьому суспільство (як і людина) одночасно є і суб'єктом, і об'єктом процесів цифровізації. Під цифровізацією у найширшому розумінні розуміється процес впровадження/засвоєння цифрових технологій населенням, бізнесом та суспільством загалом [182, с. 74].

У політико-правових документах вже використовується ціла низка понять, безпосередньо пов'язаних із процесами цифровізації та формуванням цифрової реальності. Так, у рішенні Вищої Євразійської економічної ради «Про основні напрямки реалізації цифрового порядку денного Євразійського Економічного Союзу до 2025 року» закріплено наступні поняття [121]:

– «цифрова платформа» (як система засобів, що підтримує використання цифрових процесів і ресурсів);

– «цифровий порядок денний» (коло актуальних завдань у сфері цифровізації);

– «цифрова трансформація» (якісні, глибокі зміни, що зачіпають структуру економіки, створення її нових галузей, перехід на новий технологічний та економічний уклади внаслідок процесів цифровізації);

– «цифрова еко-система» (що включає суб'єктів цієї системи, зв'язки та відносини даних суб'єктів у цифровій формі);

– «цифровий простір Союзу» (охоплює цифрові процеси, засоби цифрової взаємодії, інформаційні ресурси, а також сукупність цифрових інфраструктур).

У «Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р, використано поняття «електронна економіка» [164].

Цифрова реальність починає формуватися у процесі третьої промислової революції (1980-2010 рр.), у рамках якої цифровізація проникає до всіх боків суспільного життя і йде масове розповсюдження цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій (цифрова революція в даному випадку розглядається як перехід від аналогових до цифрових технологій) [217, с. 25].

Нова цифрова реальність створюється вже в рамках четвертої промислової революції і є її результатом. Цю реальність утворюють:

– процеси автоматизації та роботизації (створення та впровадження робототехніки), поширені практично на всі сторони суспільного життя;

– створення штучного інтелекту, Інтернету речей, 3D-друку раніше невідомих матеріалів (наприклад, це композитні матеріали, матеріали із задалегідь спроектованими властивостями тощо);

– сучасні біотехнології (такі, як редагування геному, використання стовбурових клітин та ін.);

– нові інформаційні технології (Big Data; блокчейн; квантові обчислення) та ін.

Результати четвертої промислової революції створюють середовище, в яке занурюється реальне суспільне життя (реальність першого порядку), формуючи цифрову реальність.

Наслідки четвертої промислової революції важко передбачувані, але при цьому більшість дослідників сходяться на думці про кардинальний вплив цієї революції на соціокультурні коди, людину та суспільство. Так, вже зараз формується нова концепція «Суспільство 5.0» (суперінтелектуальне суспільство)», яку називають ступенем, що йде за інформаційним суспільством, де відбувається оптимізація соціуму загалом через інтеграцію фізичного та кіберпростору.

По-друге, крім наведеного вище визначення цифрової реальності існує й інше її розуміння як віртуальної (комп'ютерно-модельованої реальності, що дає можливість людині взаємодіяти з тривимірним візуальним й іншим сенсорним середовищем), доповненим змішаними, розширеним реальностями. Усі вони створені з урахуванням цифрових ІКТ [209, с. 114].

Так, у віртуальній (штучній) реальності фігурують віртуальні об'єкти, створені за допомогою комп'ютерного моделювання на основі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій, наділені конкретним змістом, які нерідко діють у межах певного наративу. При цьому користувачеві відповідними технічними пристроями надано можливості оперування даними об'єктами (інтерактивність), а також реалізації комунікаційних процесів на базі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій. Така реальність дозволяє людині повністю зануритися в неї. Вона відрізняється від об'єктивної реальності (реальності першого порядку), але при цьому тією чи іншою мірою відтворює її, наприклад, через комп'ютерне моделювання з використанням реального часу. Застосовуючи спеціальну гарнітуру, можна отримати середовище, ідентичне реальному, з його зображеннями, звуками і навіть запахами. Таке середовище дозволяє користувачам отримати новий досвід. Імітуючи реальність першого порядку, віртуальна реальність має свою логіку, закономірності функціонування та розвитку.

Змішана реальність поєднує елементи віртуальної реальності та доповненої реальності, формуючи новий світ взаємодіючих фізичних та

віртуальних об'єктів. Крім того, ці об'єкти можуть реагувати один на одного в режимі реального часу.

В даний час у науковій літературі стало вживатися ще одне поняття – «розширена реальність», яке за змістом поєднує три види реальності – віртуальну, доповнену і змішану [203; 209]. Крім того, багато дослідників констатують, що розширена реальність починає все активніше впливати на численні процеси та явища об'єктивної реальності, включаючи політичні. Розширена реальність несе в собі характеристики всіх трьох перелічених раніше видів реальності, включаючи результати їх взаємодії між собою. Це реальність, сформована цифровими технологіями, що є відображенням поєднання елементів об'єктивної (реальності першого порядку) та віртуальної реальностей, результатом взаємодії людини та техніки, зануреністю людини у цифрові інформаційно-комунікаційні технології.

Таким чином, віртуальна, доповнена, змішана і розширена реальності конструюють світи особливого роду, елементи яких активно проникають у реальну дійсність і продовжують своє існування в ній як «околовіртуальні феномени». Поєднуючи всі перелічені види сконструйованого світу, слід позначити його як «реальність другого порядку». Створена на основі цифрових технологій «реальність другого порядку» починає існувати самостійно, набуваючи своєї «буттєвої форми, конструюючи гіперреальне». Так, віртуальна реальність, складаючи окремий світ, будується за своїми законами та має власну логіку, перебіг часу, персонажів. Вона дає можливість людині діяти в цьому світі, впливаючи на ті чи інші події (в тому числі – на події з доповненої реальності), спілкуватися, заробляти, будувати плани тощо, хоча при цьому в деякої частини користувачів цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій межа між об'єктивною та віртуальною реальностями стирається. Більше того, особливо останнім часом має місце розширена експансія віртуальної реальності до звичайного світу, «розмиваючи межі дійсного та сконструйованого».

Ситуація ще більше ускладнюється, коли існує намагання об'єднати всі різновиди реальностей, у яких існує сучасна людина у цифровому суспільстві. Ця реальність (її можна позначити як реальність третього порядку) постає як багатосарове утворення, куди включаються:

- об'єктивний світ, представлений у нашій свідомості як первинна реальність, дана нам через проєкції нашої свідомості у відчуттях та раціональному осмисленні (реальність першого порядку), в котрій використовуються цифрові інформаційно-комунікаційні технології;

- реальність другого порядку (віртуальна реальність, доповнена реальність, змішана реальність, розширена реальність);

- гіперреальність сформована на основі симулякрів. Її теж можна віднести до штучних утворень, до реальності другого порядку. Гіперреальність також може бути сформована на основі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій (а може існувати і поза цими технологіями), але її мета полягає не в репрезентації реальності, а у створенні певного образу реальності, що відповідає чийось певним інтересам (звідси виникає спотворена реальність). Зрештою, гіперреальність немає нічого спільного з реальними процесами чи подіями. Вивчення світу симулякрів є дуже значущим під час проведення аналізу, однією з цілей якого є виявлення способів маніпулювання свідомістю людей у політичних цілях за допомогою сучасних цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій.

Підсумовуючи викладене вище, є необхідним з метою всебічного охоплення всіх аспектів цифрової реальності (як реальності третього порядку) розглядати цю реальність як багатосарове утворення, що включає:

- об'єктивну реальність (дану нам у проєкціях нашої свідомості, (реальність першого порядку);

- реальність другого порядку (віртуальну реальність, сконструйовану за допомогою та на основі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій;

- доповнену реальність, в якій елементи об'єктивної реальності доповнені віртуальною, змішаною та розширеною реальністю;

– гіперреальність як світ симулякрів.

Цифрова реальність у загальному плані постає як інтегральний результат процесів цифровізації [97, с. 34]. У зв'язку з цим цифрова реальність як реальність третього порядку – це, з одного боку, звична для нас об'єктивна реальність, «мезокосмос», в якій значну роль відіграє цифровізація (і ця її роль стає все більш визначальною), що означає процеси розробки та активного впровадження цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій, а, з іншого боку, – це штучна реальність, сконструйована за допомогою цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій, що володіє своїми об'єктами та логікою розвитку, і, з третього боку, – результат безпосередньої взаємодії об'єктивної та штучної реальностей (наприклад, представлений у доповненій реальності, Інтернеті речей, біткоінах та ін.).

Реальність третього порядку – це за своїми сутнісними характеристиками гібридна антропо-техно-соціо-реальність, в якій формуються зв'язки особливого виду, побудовані на нелінійних взаємодіях у мережевому суспільстві, що виникло під впливом цифровізації. Цифрова реальність як багат шарове утворення є результатом застосування цифрових технологій і у змістовному аспекті є конвергенцією природної та художньої реальностей. Дане розуміння цифрової реальності слід вважати широким трактуванням терміну, що аналізується. У вузькому сенсі під цією реальністю мисляться лише всі різновиди штучної реальності.

Цифрова реальність в аспекті мережевої цифрової реальності створена і для обміну інформацією, і для комунікаційної взаємодії, які реалізуються шляхом тривимірної інформаційної взаємодії користувачів мережі Інтернет з необхідними для цього пристроями, що формують особливе середовище, що отримало назву кіберпростору, в якому відбувається взаємообмін знаннями та повноцінний процес комунікації між індивідами. Кіберпростір не збігається з поняттям географічної протяжності, він долає межі національних держав, реалізуючись у будь-якому фізичному чи тимчасовому вимірі. Кіберпростір означає середовище, сформоване мережею технічних пристроїв,

інформаційних систем, відповідної інфраструктурою, що найчастіше називається «Всесвітня павутина» [132; 171; 228].

Реальність, в якій живе і працює людина чи функціонує суспільство, не зводиться лише до цифрової реальності у всіх її проявах. І в даний час продовжує існувати реальність, якої практично не торкнулася цифровізація або торкнулася мінімально. Однак трендом світового розвитку слід вважати формування та розвиток цифрової реальності, оскільки цифровізація стає всепроникною.

Цифровізація починає все більше впливати на об'єктивну реальність (реальність першого порядку), породжуючи в ній як негативні, так і позитивні за своєю спрямованістю процеси, що потребує їх правового та морально-етичного регулювання. Однак таке регулювання нерідко розглядається користувачами мережі Інтернет (користувачами цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій) як контроль над цифровою реальністю, що веде до обмеження їхньої свободи в мережі (сама дана реальність дуже часто розуміється ними як втілення абсолютної свободи).

Спочатку хаотичні та розрізнені прояви процесів цифровізації, зрештою, формують так зване «цифрове суспільство». Цифрова реальність знаходить свою конституюючу форму в цифровому суспільстві, але щодо нього не зводиться у наявності у ній стихійних, неупорядкованих процесів. Наприклад, ще деякий час тому в суспільстві не порушувалося питання про віртуальну валюту як про частину фінансової системи конкретної країни, хоча у віртуальній реальності вже застосовувалася система «Біткойн», тобто не ставилося питання про купівлю-продаж віртуальних об'єктів, хоча такі операції у віртуальній реальності проводилися. Як наслідок, можна говорити про появу цифрової економіки, цифрової політики та права тощо.

Поняття «цифрове суспільство», «інформаційне суспільство», «суспільство знань», «суперінтелектуальне суспільство» є подібними з тією лише різницею, що при розкритті їх змісту робиться акцент на певному боці сучасних процесів суспільного життя. Наприклад, «суспільство знань»,

«суперінтелектуальне суспільство» – це інструменти розвитку інформаційного суспільства, а цифровим суспільством можна в рівній мірі назвати і інформаційне суспільство, і суспільство знань, і суперінтелектуальне суспільство. Так, П. Друкер вважав, що інформаційна революція – це, передусім, присутня революція знань, а «причина змін полягає не в електроніці, а людських знаннях» [124; 209; 228].

Одночасно має місце і точка зору, що виходить з того, що зміст зазначених вище понять розуміється по-різному. Наприклад, інформаційне суспільство визначається як «суспільство, в якому інформація та рівень її застосування і доступності кардинальним чином впливають на економічні та соціокультурні умови життя громадян, а суспільство знань – як «суспільство, в якому переважне значення для розвитку громадянина, економіки та держави мають одержання, збереження, виробництво та поширення достовірних інформацій» [92, с. 7]. Відмінність інформаційного суспільства та суспільств знання дано і в Доповіді ЮНЕСКО «До товариств знання», зокрема, в ній говориться, що «поняття інформаційного суспільства ґрунтується на технологічних досягненнях. Поняття ж суспільств знання має на увазі ширші соціальні, етичні та політичні параметри». Відповідно, суспільство знання розглядаються як черговий етап постіндустріального суспільства, у якому реалізується перехід від інформаційного суспільства до суспільства нового типу (суспільству знання) [275].

Тим не менш, обидві позиції певною мірою сумісні, тому що в них є спільні моменти: інформаційне суспільство, суспільство знань, цифрове суспільство, суперінтелектуальне суспільство – це прояви постіндустріального суспільства, зі специфікою характеристик процесів, що протікають. Що стосується цифрового суспільства, то в ньому особливу роль відіграють і інформація, і знання (що дозволяє називати таке суспільство і інформаційним, і заснованим на знаннях), але при цьому підкреслюється значення цифрових технологій у процесах отримання, акумулювання й передачі інформації та знань.

Одне з найважливіших теоретико-методологічних питань – це те, як цифровізація відбивається на всіх сторонах життя, формуючи нові якісні характеристики, й істотно перетворюючи її організацію і функціонування, включаючи зміну самої людини.

Як зазначалося вище, зміни, що відбулися у зв'язку з цифровізацією, формують як позитивні, так і негативні тенденції. Слід визнати, що в даний час цілій низці явищ і процесів нової цифрової реальності ще важко дати однозначну оцінку, у тому числі через їхню відносну новизну.

Термін «цифрова трансформація» сьогодні зустрічається всюди. У різних галузях цей термін застосовується по-різному і часто відноситься до технологій, починаючи від ІТ-інфраструктури, великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту. Однак загалом цифрова трансформація являє собою радикальне переосмислення того, як організація використовує технології, людей і процеси для фундаментальної зміни ефективності бізнесу [232; 276].

Важливо пам'ятати, що цифрова трансформація відбувається поетапно, оскільки нові технології впроваджуються та постійно вдосконалюються, а працівники навчаються та приймають сучасні державні ІТ-системи, а також у міру переходу організаційної культури від ручних процесів до цифрових систем.

За останнє десятиліття багато галузей промисловості замінили паперові процеси цифровими додатками. Важливим для урядів є те, що відмова від паперових процесів сприяє ефективності та продуктивності. Файли зберігаються в хмарі, захищеній від кібернетичних і фізичних загроз. Повсюдне поширення WIFI і мобільних пристроїв означає, що співробітники можуть отримати доступ до даних і оновити їх у будь-який час з будь-якого місця. Час, витрачений раніше на пошук паперових файлів і введення даних, можна присвятити вирішенню питань вищого рівня. Послуги можуть надаватися громадянам швидко та прозоро.

З усіх секторів держава може отримати найбільшу користь від інвестицій у нові технології та відмови від паперового паперу. Органи місцевого самоврядування, за умови частих скорочень бюджету та обмежень щодо отримання доходів, можуть зберегти фінансові ресурси та навіть підвищити продуктивність завдяки оцифровці. Цифровізація також може покращити відносини з учасниками, які дедалі більше звикають до негайного цілодобового обслуговування як стандартного компонента клієнтського досвіду.

Зрештою, на основі хмарних платформ державного управління є можливість забезпечувати гнучкість, безпеку та доступність, необхідні органам місцевого самоврядування для покращення як послуг, так і бюджетів.

Органи місцевого самоврядування знаходяться на передовій впровадження нових цифрових технологій і процесів у державні послуги: хоча центральні органи влади відіграють провідну роль у прийнятті рішень про запуск і розгортання програм та ініціатив цифровізації, більшість державних послуг надаються регіональному рівні. Це місце, де оцифровані державні служби та органи управління найбільше взаємодіють і спілкуються з громадянами та користувачами, і де найбільша кількість працівників державних послуг залучена до цифровізації державних послуг.

Органи місцевого самоврядування є ключовими для розвитку, оскільки вони є інституцією, яка наближена до громадян. Органи місцевого самоврядування в деяких частинах світу працюють у надзвичайно складних умовах, тому суспільне сприйняття суб'єкта інколи може бути негативним. Якщо запитати респондентів у всьому світі про те, що для них найважливіше, більшість відповідей, ймовірно, буде пов'язано з державними послугами: доступ, доступність і те, як приймаються рішення щодо способу надання цих послуг. Те, як надаються державні послуги, обов'язково ґрунтується на тісній співпраці з приватним сектором, громадами та, що найважливіше, кінцевим користувачем – громадянином.

Технологія, яка визначається як «застосування наукових знань для практичних цілей», дозволяє надавати державні послуги набагато ефективніше [222, с. 121]. Оцифровування скарг громадян є хорошим прикладом: створення можливості для громадян повідомляти про проблему з ямою на вулиці, з несправним вуличним освітленням, може бути швидше оброблено в ланцюжку команд, дозволяючи подальші дії та розподіляючи обов'язки на конкретних працівників органів місцевого самоврядування. Найголовніша можливість – це доступність. Кілька років тому точилася велика дискусія про те, як можна виключити найбільш із цифрових послуг. Це все ще проблема для людей з інвалідністю, людей похилого віку та тих, хто не має доступу до освіти. Однак, з іншого боку, поява цифрових і мобільних технологій загалом призвела до неймовірного розширення доступу для значної частини населення. Наприклад, громадянин з низьким рівнем доходу, якому потрібно було фізично відвідати офіс органів місцевого самоврядування, щоб отримати послугу, міг би заощадити час і гроші та мати доступ до знань і можливостей, якщо ці послуги та публічна інформація також є послугою, до якої можна отримати цифровий доступ.

На другому місці, природно, виклики цифрової трансформації. Технології розвиваються занадто швидко для державного сектора. Багатьом органам місцевого самоврядування важко йти в ногу з часом. Оплата праці також є проблемою. Зарплати в державному секторі значно нижчі, ніж у приватному, тому важко втримати висококваліфікованих людей, а відданість персоналу є здебільшого причиною того, що багато людей досі не працюють у державному секторі, який втрачає колишній престиж. По-третє, і останнє, – це роль постачальників технологій у приватний сектор, який повинен співпрацювати з регіонами для розробки цих цифрових продуктів. У більшості країн правила закупівель застаріли. Щоб придбати високотехнологічну продукцію, органи місцевого самоврядування повинні використовувати ті самі закони та правила, які вони використовують, наприклад, для закупівлі меблів для місцевої школи. Процеси закупівель є дуже повільними. Незважаючи на

все це, цифровізація відбувається швидко в регіонах по всьому світу. Приклад, який ми всі бачили, трапився під час COVID, коли містам довелося швидко адаптуватися до потреб надзвичайної ситуації – пандемії. COVID завдав неймовірних страждань людям і громадам, але він також, ймовірно, зробив багато для цифровізації адміністративних послуг, оскільки багатьом державним установам довелося швидко просунути в цифровізації багатьох послуг у рекордні терміни.

Цифровізація послуг органів місцевого самоврядування, ймовірно, може сприяти підвищенню рівня довіри до державних установ. Люди більше довіряють таким компаніям, як Amazon, ніж своїм місцевим установам, але це також правда, що Amazon надає послуги, і існує можливість отримати швидке відшкодування, якщо послуга не надається.

В епоху, яка характеризується швидкою модернізацією, зростанням очікувань громадян, скороченням бюджетів і непередбачуваними зовнішніми збоями, залежність місцевих органів влади від паперових процесів виснажує їх обмежені ресурси та обмежує їх здатність повною мірою обслуговувати громадян.

Державне програмне забезпечення для органів місцевого самоврядування створено для переведення паперових процесів у цифровий формат у всіх департаментах, щоб заощадити час і гроші.

Нижче наведено ключові причини прийняти цифрової трансформації та відмови від паперових документів для органів місцевого самоврядування, перемістивши державні записи та форми до зручного для навігації цифрового вигляду.

1. Цифровізація покращує зручність. Громадяни очікують, що зможуть все здійснювати онлайн. Безпаперові процеси надають учасникам доступ за вимогою до програм, інформації та інших послуг, які тепер можна виконати через сайти. Завдяки оцифровці операцій органи державної влади та місцевого самоврядування можуть ефективніше обробляти претензії, заявки та запити на ліцензії, що сприяє більшій задоволеності учасників.

2. Цифровізація сприяє прозорості. Цифровізація сприяє прозорості, автоматично сповіщаючи учасників про завершення кожного етапу державного процесу. Розміщення інформації в загальнодоступних базах даних також економить час і гроші урядових установ, витрачені на виконання запитів відкритих даних.

3. Цифровізація дозволяє економити час співробітників. Документи зберігаються у хмарних технологіях, не у фізичних файлах, завдяки чому співробітники економлять час, який раніше витрачався на запит документів з будь-якого іншого відділу, пошук звітів і фізичне оновлення файлів, наради персоналу та місцеві громадські збори. Це скорочує час, потрібний для подальшої обробки даних, і, оскільки документ знаходиться в хмарі, надає миттєвий доступ до оновленої інформації в усіх відділах.

4. Цифровізація дозволяє автоматизувати завдання. Цифрові робочі процеси дозволяють державним службовцям відстежувати прогрес проєктів, автоматично сповіщати потрібних людей після досягнення важливого етапу та створювати нагадування, щоб завдання не зупинялися через непорозуміння між відділами. Цифрові форми, заповнені громадянською та працівниками, автоматично заповнюють бази даних інформацією, зменшуючи потребу в ручному введенні даних.

5. Доступність даних. Враховуючи хмарне зберігання даних, файли можна знайти за допомогою простих запитів, а не протягом тривалого часу в паперових архівах. Співробітники органів місцевого самоврядування можуть отримувати доступ до файлів і оновлювати їх зі своїх мобільних пристроїв. Звіти та аналіз можна автоматично створювати за кілька кліків за допомогою сучасних сервісів урядової аналітики.

6. Об'єднання діяльності відділів. З централізованими документами всі відділи працюють разом на основі однієї інформації. Співробітники всіх відділів можуть отримувати доступ до інформації та приймати рішення на основі актуальних і точних даних. Зменшується кількість людських помилок і

усуваються вузькі місця зв'язку, що сприяє безперебійній співпраці між відділами.

7. Підвищення рівня кібербезпеки. Лише у другій половині 2019 року в США було зареєстровано 2202 кібератаки на органи місцевого самоврядування. Обслуговування внутрішніх серверів є дорогим, їх важко захистити, і вони стали улюбленою мішенню кіберзлочинців. Завдяки переходу до хмарного середовища записи надійно зберігаються та створюються резервні копії кілька разів на день. Витрати на технічне обслуговування та безпеку також усуваються, оскільки хмарний провайдер стає відповідальним за кібербезпеку.

8. Забезпечення безперервності процесів. Можливість незалежної відділеної роботи органів місцевого самоврядування незважаючи на повсякденні чи катастрофічні зриви.

9. Гібридна робоча культура. Співробітники різних секторів (особливо технічного) звикли до віддаленого робочого середовища. Оскільки органи місцевого самоврядування борються за наймання талантів, можна залучати осіб, яким подобається працювати віддалено, запропонувавши їм гібридну структуру. Можливість працювати віддалено та мати доступ до інформації на місцях є важливою перевагою сучасної роботи, яка заохотить технічно підкованих працівників.

10. Спрощення процесу найму персоналу. Органам місцевого самоврядування важко конкурувати з корпораціями з конкурентними зарплатами та пільгами. Державне програмне забезпечення для кадрів дозволяє місцевому уряду розміщувати оголошення про роботу на веб-сайті та відстежувати процеси подання заявок та співбесід на одній простій у використанні платформі.

11. Зменшення витрат. Цифровий документообіг усуває витрати на друк та розсилку документів громадянам. Також є можливість зменшити витрати на обробку транзакцій, полегшивши громадянам і підприємствам здійснення

важливих платежів. Нарешті, перехід від локальних серверних платформ до хмарних може зменшити витрати на обслуговування та безпеку.

12. Створення нереалізованого доходу. За допомогою оцифрованих і легко аналізованих записів співробітники можуть знайти можливості збільшити надходження до бюджету.

13. Економія місця. Хмарна система зберігання не потребує фізичного простору.

1.2. Механізми публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування

В умовах інформаційного, «цифрового» суспільства драйвером ефективності є науково-інноваційний потенціал суспільства, що дозволяє трансформувати процеси організації виробничих, соціальних, фінансових та ін. взаємодій у найбільш оптимальні форми. Пріоритетними напрямками, що сприяють підвищенню якості людського потенціалу, є такі:

- розвиток способів надання освітніх послуг початкової, середньої, вищої та післядипломної освіти на основі принципів безперервного навчання;
- вироблення механізмів, що сприяють доступності отримання нових компетенцій, у тому числі за допомогою організації міграційних потоків, проведення профорієнтаційних заходів, навчання/перенавчання щодо видів трудової діяльності, які базуються на віртуальних технологіях;
- розробка національної системи кваліфікацій для всіх категорій працівників, включаючи формалізації функціональних обов'язків професій, що розвиваються у сфері цифрової економіки.

Досягнення цих завдань неможливе без наявності ефективної системи державного управління, що визначає умови функціонування всіх сфер економіки. З метою вдосконалення діяльності органів виконавчої влади вже розроблено та реалізуються заходи, передбачені адміністративною реформою

органів державного управління. Як основні цілі трансформаційних процесів у системі державного управління визначаються наступні [41; 163]:

- оптимізація державних видатків у сфері надання державних послуг, надання державних замовлень, організація міжвідомчої діяльності;
- підвищення ефективності державного управління державними корпораціями, державними компаніями та акціонерними товариствами з державною участю;
- усунення негативної практики нецільового використання державних коштів, факторів «тіньової» та кримінальної економіки.

Розвиток принципів організації діяльності органів виконавчої влади відбувається в рамках цифровізації соціально-економічних процесів та ґрунтується на загальносвітових тенденціях у сфері телекомунікаційного сектора [76; 180]:

- розробка «хмарних» та «туманних» технологій, що дозволяють акумулювати інтелектуальні ресурси, які виробляються на різних електронних площинах у територіально розподілених системах;
- застосування «big data» – технології збору, зберігання та обробки масивів даних, а також «блокчейн», заснованого на використанні децентралізованих розподілених інформаційних ланцюгів;
- об'єднання фізичних об'єктів (речей) та механізмів управління ними в єдину обчислювальну мережу із забезпеченням їхньої взаємодії одне з одним або зовнішнім оточенням («інтернет речей»);
- розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема розвиток програм «персональних помічників».

Активний розвиток інформаційних технологій сприяє не тільки полегшенню творчої, комерційної, виробничої діяльності, а й знаходить свій відбиток у змінах способів організації діяльності органів управління. В даний час у всіх органах державної влади та місцевого самоврядування реалізуються проєкти впровадження автоматизованих інформаційних систем управління матеріально-технічними, фінансовими та кадровими ресурсами, а також

інтеграції державних інформаційних систем між собою у рамках надання електронних адміністративних послуг.

У рамках розвитку електронної взаємодії органів державної влади та населення необхідно надати громадянам можливість отримання адміністративних послуг, а також інформаційно-консультаційної підтримки щодо широкого спектру діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування (рисунок 1.1).

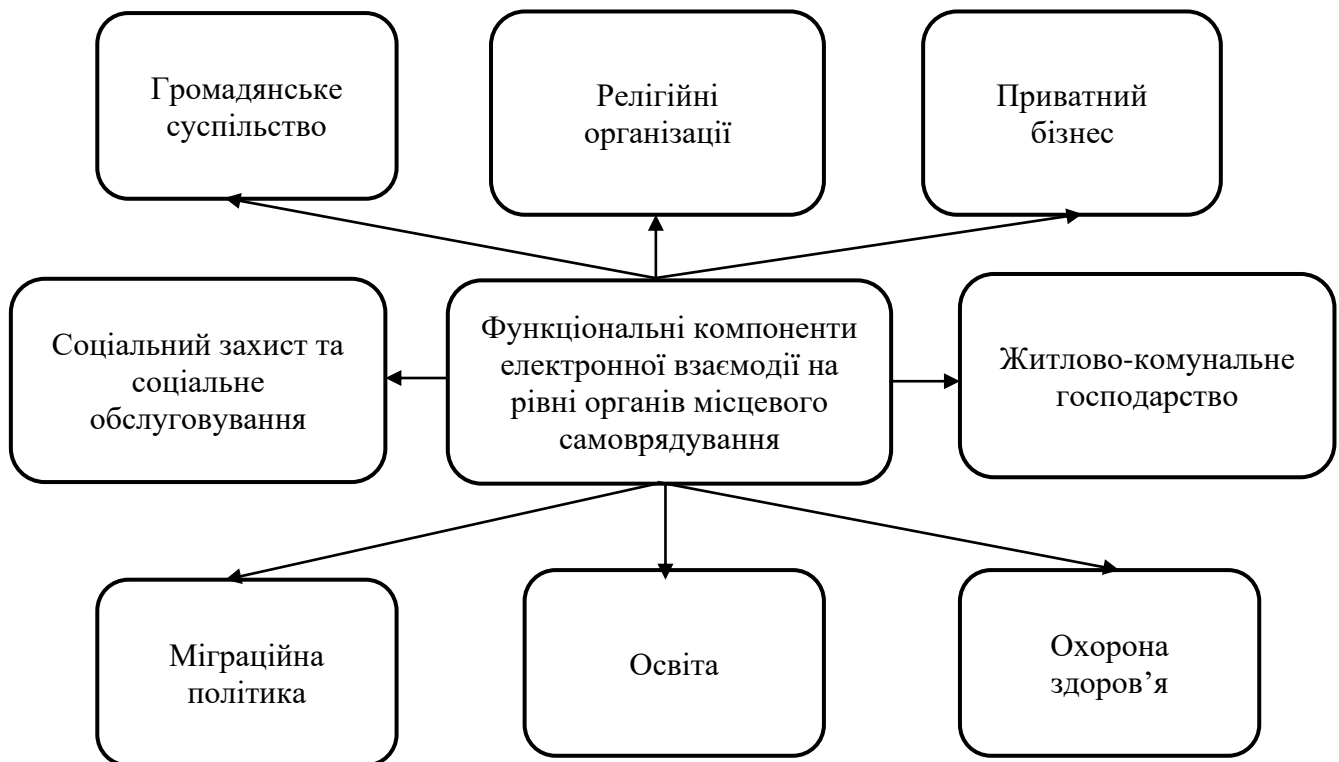


Рис. 1.1. Об'єкти впровадження електронної взаємодії на рівні органів місцевого самоврядування

Джерело: складено авторкою на підставі [76; 180]

Можливість отримати допомогу, консультацію та здійснити правові процедури у будь-якій життєвій ситуації стимулюють підвищення рівня захищеності громадян та знижують ризик виникнення протиправних дій у сфері економічної безпеки. Надання адміністративних послуг за допомогою засобів мережі Інтернет скорочують тимчасові витрати на фіксацію цивільно-

правових відносин, підвищують довіру до органів державної влади, сприяють підвищенню рівня правової грамотності населення [126, с. 114].

Економічна безпека являє собою сукупність чинників та умов, які визначають сталий розвиток соціально-економічних відносин у країні, що дозволяє формувати механізми протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам, зокрема, таким [17; 94; 123]:

- недостатній обсяг інвестицій у реальний сектор економіки країни;
- низька інноваційна активність громадян та підприємницька структура;
- повільний розвиток принципів цифрової економіки;
- недостатній рівень кваліфікації співробітників як державного, і приватного сектора;
- незначні темпи економічного зростання;
- неефективна організація державного управління, зокрема підвищення корупційної активності;
- збереження високої частки «тіньової економіки» у структурі національного доходу;
- скорочення доступності послуг освіти та охорони здоров'я тощо.

Розвиток загроз економічній безпеці пов'язаний як з негативним впливом зовнішніх по відношенню до країни факторів, так і з організацією системи державного управління у різних сферах економіки. Підвищенню сталості розвитку соціально-економічної системи з позиції внутрішніх прихованих та явних викликів перешкоджають:

- негативний інвестиційний клімат;
- фрагментарність державних заходів щодо підтримки людського потенціалу;
- наявність адміністративних бар'єрів у розвиток підприємницької активності;
- недостатні державні вкладення у розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури;
- слабка підтримка механізмів громадянського суспільства.

Низовим рівнем системи електронної взаємодії населення та органів державної влади є регіон. Розвиток способів надання адміністративних послуг дозволяє суттєво знизити ймовірність появи загроз безпеці регіону та країни загалом у соціальній сфері. Так, зниження рівня злочинності як однієї із загроз економічної безпеки ґрунтується на розробці заходів, спрямованих на вирішення наступних завдань:

- організація дозвілля та зайнятості підлітків, громадян, які потрапили з важку життєву ситуацію;
- надання соціальної допомоги та соціального обслуговування всім, хто її потребує, не за заявним, а директивним принципом;
- можливість отримання тимчасової реєстрації в регіоні для іногородніх та іноземних громадян з одночасним наданням консультативної допомоги з питань працевлаштування, вступу до освітніх установ, отримання медичної та правової допомоги та інших соціальних проблем;
- організація зайнятості для осіб з обмеженими можливостями здоров'я та громадян похилого віку;
- розробка механізмів участі громадян у вирішенні питань, що перебувають у віданні органів місцевого самоврядування, а також можливість висування цивільних ініціатив для їхнього подальшого обговорення на регіональному рівні;
- допомога в організації діяльності некомерційних організацій, релігійних об'єднань, підприємницьких спільнот;
- надання допомоги у «запуску» бізнесу для малих підприємців, можливість отримання державних послуг у сфері реєстрації змін цивільно-правового статусу, оплати послуг житлово-комунального господарства, міського транспорту, взаємодії з установами системи освіти та охорони здоров'я.

Побудова ефективного інформаційного інституту, що функціонує лише на рівні місцевого самоврядування; спрямоване надання сукупності послуг, потреба в отриманні яких найбільше сприяє формуванню стійких соціально-

економічних відносин у межах регіону. Реалізація принципів інформатизації на регіональному рівні має бути спрямована на розширення можливостей взаємодії населення регіону та органів влади за такими напрямками соціально-економічних відносин:

- система охорони здоров'я та освіти;
- житлово-комунальне господарство, включаючи прибирання територій;
- екологічна безпека;
- соціальне обслуговування та соціальна допомога;
- культурна сфера;
- вибори та здійснення контролю за діяльністю депутатів.

У сфері житлово-комунального господарства в рамках електронного врядування в органах місцевого самоврядування доцільно організувати такі види діяльності [98; 114]:

- розробка системи електронної оплати за житлово-комунальні послуги;
- ведення баз даних об'єктів житлового фонду, будівель та споруд в регіоні в електронному вигляді;
- розміщення нормативно-правової бази організації діяльності у сфері надання житлово-комунальних послуг.

Взаємодія з об'єктами системи охорони здоров'я та освіти можлива за допомогою [77; 171]:

- розміщення інформації про медичні та освітні установи, розміщені в межах регіону незалежно від їх територіальної та відомчої належності;
- організації електронного запису до лікаря та до закладів дошкільної та шкільної освіти;
- внесення відомостей до медичної картки та щоденника учнів в електронному форматі;
- здійснення навчання у дистанційній формі для дітей з обмеженими можливостями здоров'я;

– надання інформації щодо діяльності закладів позашкільної освіти, включаючи запис на конкретні освітні програми.

З метою реалізації контролюючих функцій доцільно забезпечити можливість скоординованої діяльності органів виконавчої влади державного та регіонального рівнів, що надають державні послуги громадянам, які проживають на території окремого регіону. До таких послуг відносяться:

– оформлення тимчасової або постійної реєстрації на території регіону;
– отримання інформації з реєстрів психоневрологічного, наркологічного та протитуберкульозного диспансерів, а також бази даних Міністерства внутрішніх справ України.

У рамках забезпечення соціального захисту та соціального обслуговування населення регіону необхідно забезпечити [55; 170]:

– ведення реєстру відомостей про громадян, які потребують надання соціальної допомоги, сім'ї з дітьми-інвалідами, а також дітьми, які перебувають під опікою або усиновлені;

– створення бази даних громадян, які виявили бажання стати волонтерами, а також прийомними батьками;

– облік житлових приміщень, закріплених за сиротами та дітьми, що залишилися без піклування батьків;

– система підтримки інвалідів та/або пенсіонерів, які потребують соціальної адаптації, препаратів та обладнання в рамках певної програми реабілітації;

– ведення соціальних рахунків громадян, куди надходять нарахування різних заходів соціальної підтримки.

Сфера культури також є важливим компонентом ефективної організації соціальної діяльності в регіоні. У цьому напрямку електронне врядування в органах місцевого самоврядування надає можливості для отримання [3; 73]:

– інформації про культурні заходи, включаючи розклад театрів, музеїв, концертних залів тощо;

- розміщення інтерактивних карток об'єктів культурної сфери, і навіть електронних ресурсів, наданих бібліотеками, розміщеними в межах регіону;
- організація дозвілля, у тому числі у рамках програм безкоштовного екскурсійного обслуговування.

Важливим аспектом впровадження електронних форм взаємодії населення та суспільства є участь громадян у вирішенні різноманітних соціальних питань. У цьому напрямку в електронній формі доцільно:

- організувати віртуальні дискусійні столи з питань організації простору внутрішньобудинкової території;
- створювати системи електронного краудсорсингу – експертного обговорення проблем регіону;
- організація виборів до місцевої ради депутатів, у тому числі участь у розробці та впровадженні концепції електронного голосування.

Найбільш часто причиною відмови від використання електронних форм взаємодії є потреба в особистому спілкуванні, що багато в чому є особливістю менталітету. Серед причин, що піддаються коригуванню, найбільше значення мають відсутність необхідних навичок та знань для електронного спілкування, а також можливість довірити отримання необхідної інформації та/або електронної адміністративної послуги іншим людям, переважно родичам або представникам служб соціального забезпечення.

Для вирішення цієї проблеми необхідно максимально полегшити інтерфейс користувача, використовувати єдиний «фірмовий стиль» в оформленні, регулярно проводити рекламні кампанії в різних засобах масової інформації, у тому числі з використанням запитів користувача і контекстної реклами.

Необхідним також є розвиток інструментарію системи електронної міжвідомчої взаємодії, що дозволяє скоротити тимчасові витрати на обслуговування населення та усунення дублювання інформаційних потоків. Це завдання можна вирішити за допомогою створення єдиного каталогу типів та атрибутів даних – джерел майстер-даних. На основі вищевказаного каталогу

необхідно забезпечити можливість автоматичного розповсюдження оновлень баз даних учасників міжвідомчої взаємодії з урахуванням моделі інкрементального оновлення лише необхідної частини даних щодо суб'єкта інформаційного обміну в інформаційній системі учасника міжвідомчої взаємодії.

Важливим фактором, що сприяє збільшенню привабливості отримання адміністративних послуг за допомогою засобів Інтернету, є можливість оплати державних мит, податків, штрафів тощо за допомогою електронних інструментів. Для успішного проведення транзакцій необхідно реалізувати механізм верифікації користувача, контролю над надходженням фінансових коштів відповідно до різних кодів бюджетної класифікації та оперативного інформування про завершення виконання державної послуги.

Поточна фінансово-господарська та соціальна діяльність громадян передбачає необхідність ухвалення колективних рішень з питань управління будинковою та прибудинковою територією, організації вивезення сміття, проведення масових заходів тощо. У зв'язку з цим технічні аспекти організації електронних форм взаємодії на всіх рівнях повинні враховувати можливість проведення колективної автентифікації на підставі довіреності щодо права використання електронного підпису представниками колективного управлінського органу.

В рамках інфраструктури «електронного уряду» регіону слід удосконалити механізм зворотного зв'язку, який передбачає можливість подати скаргу на орган (посадову особу) виконавчої влади, використовуючи різні засоби комунікацій (електронна пошта, електронний кабінет, мобільний додаток тощо) [142]. З метою підвищення громадянської активності необхідно створення спеціалізованих сервісів, що дозволяють громадянам брати участь у громадських слуханнях з проблем розвитку регіону.

Концепція забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації соціально-економічних відносин націлена на довгострокову тимчасову перспективу і має містити послідовність заходів, що реалізуються на

державному та регіональному рівнях. З урахуванням регіонів України за рівнями соціально-економічного розвитку, кліматичних та природних умов, характеристик структури виробничого сектора, наукового потенціалу та інших параметрів основне значення для досягнення цілей економічної безпеки має розробка та реалізація регіональних концепцій економічної безпеки. При цьому як цільові показники повинні виступати індикатори соціально-економічного розвитку, що виробляються на державному рівні.

Регіональна економічна система являє собою сукупність інформаційних, виробничих, фінансових, технологічних, соціальних та інших підсистем, що характеризуються різним ступенем схильності до загроз і викликів [170, с. 142].

У зв'язку з цим при розробці регіональної Концепції слід ґрунтуватися на системних методах управління, що дозволяють комплексно враховувати місце та роль кожного елемента в процесі досягнення цілей, вибирати найбільш оптимальні форми їх взаємодії. При цьому необхідно розробити програму впровадження електронних форм взаємодії на рівні органів місцевого самоврядування як основного елемента досягнення цілей регіональної соціально-економічної політики. Розробка Концепції забезпечення економічної безпеки регіону може бути представлена у вигляді алгоритму, що передбачає послідовність вирішення завдань у правовій, методологічній, програмній областях (рисунок 1.2).

Першим кроком у розробці Концепції є проведення оцінки загроз економічній безпеці диференційовано для кожної регіональної підсистеми та визначення напрямків зниження рівня їхнього впливу за допомогою сучасних інформаційних технологій. Далі, з урахуванням існуючої нормативно-правової бази у сфері організації електронної взаємодії, слід проаналізувати проблеми, що існують у цій галузі, на регіональному та місцевому рівнях, та розробити локальні нормативні акти, які розширюють способи організації комунікаційного процесу між державою та суспільством.

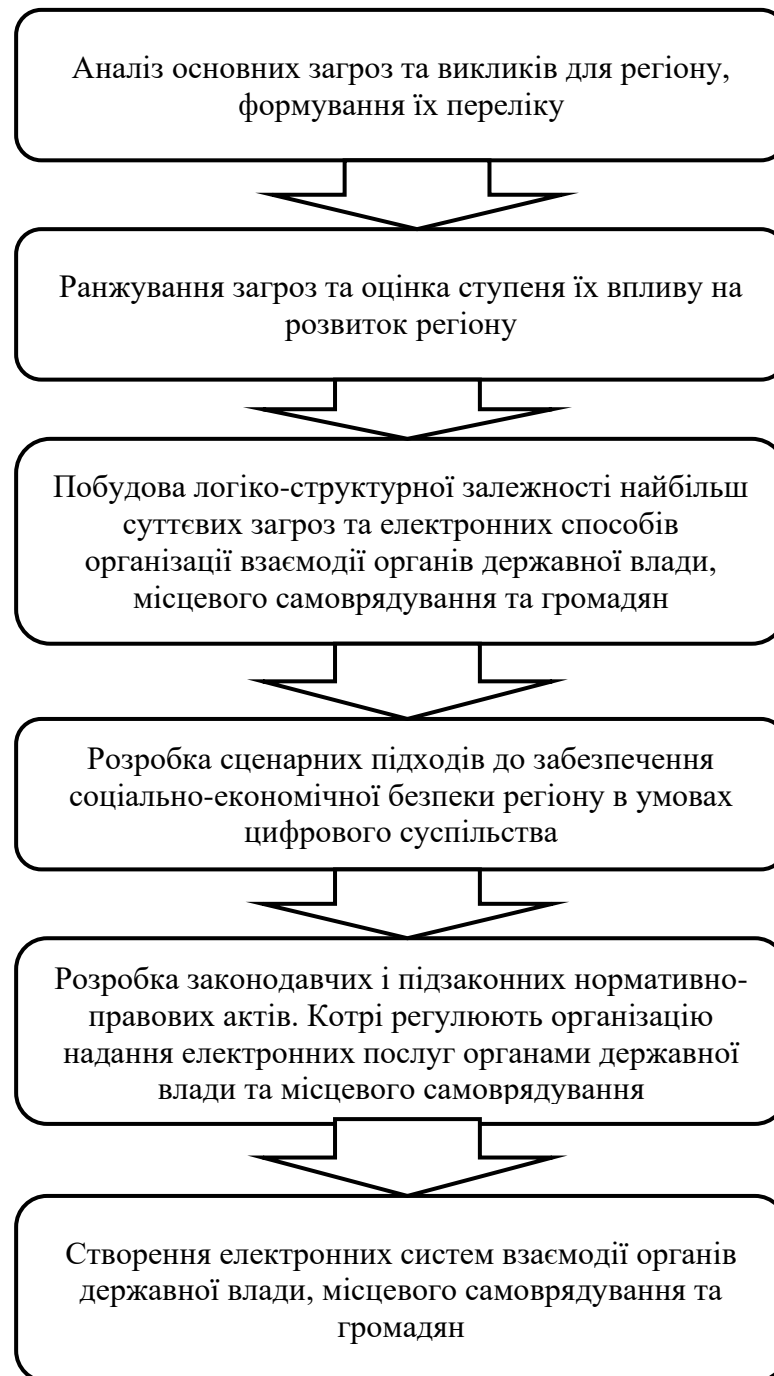


Рис. 1.2. Послідовність етапів забезпечення економічної безпеки регіону в умовах цифровізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування

Джерело: складено авторкою на підставі [31; 55; 87]

Одночасно необхідно внести корективи до регіональних концепцій економічної безпеки, що реалізуються у формі стратегій соціально-економічного розвитку регіону.

Слід при цьому враховувати, що слабкий ступінь системної інтеграції програмних інструментів може негативно впливати на практичну реалізацію розроблених положень Концепції. Можливості розподіленого доступу до інформації різних відомств, проведення фінансових транзакцій, використання інструментарію мобільних програм сприяють реалізації ідей «відкритого суспільства» [73; 96].

Діалог між органами державної влади та громадянами, побудований на засадах достовірності, відкритості та оперативності, стимулює підвищення громадянської активності та зростання довіри до держави. Відповідно, підвищується потенціал розвитку соціально-економічних відносин у суспільстві, що сприяє зниженню частки «тіньового» сектора економіки, формуванню наукомістких технологій, підвищенню людського капіталу.

Стан економічної безпеки регіону є наслідком гармонізації взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів соціально-економічної системи, що формують умови для вироблення механізмів протидії викликам та загрозам, що поділяються залежно від джерела їх виникнення на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до зовнішніх належать чинники, що характеризують макроекономічне становище країни: рівень науково-технічного прогресу, обмежувальні та заборонні заходи зовнішньоторговельної діяльності, геополітичні характеристики. Розробка ефективних заходів щодо зниження їхнього негативного впливу обмежена можливостями визначення обсягів непрямих збитків та обліку при розробці державних довгострокових стратегій розвитку [17; 30; 116].

З метою проведення державно-управлінської політики щодо формування системи економічної безпеки регіону важливе значення має дослідження, аналіз та впровадження механізмів, спрямованих на вирішення проблем, сформованих внутрішніми загрозами. Негативний вплив на

створення умов для розвитку гармонізованої економічної системи чинять [94; 199]:

- низькі темпи науково-технічного прогресу;
- незбалансована структура економіки;
- диференціація соціальних верств населення;
- розвиток корупції та «тіньової економіки».

Наявність негативного інвестиційного клімату в країні, слабка підприємницька активність населення, відсутність довіри до інститутів державної влади формують середовище, що сприяє збереженню низького рівня життя громадян. Дисбаланс у структурі економічної системи у бік превалювання державного сектора, слабка підтримка малого підприємництва, волатильність нормативно-правової бази, що регулює соціально-економічні відносини, наявність преференцій для окремих галузей та сегментів економіки знижують можливості створення механізмів підтримки економічної безпеки регіону. Це призводить до скорочення обсягів фінансових коштів для інвестування в інноваційні розробки, наукові дослідження. Відповідно, знижується потенціал для участі економічно активного населення у розвитку економіки країни, що призводить до зниження рівня доходів та появи соціального розшарування.

Криміналізація процесу здійснення підприємницької діяльності та розвиток «тіньової економіки» завдають прямої економічної шкоди, насамперед, обумовленої скороченням податкових надходжень до бюджету. «Тіньова економіка» – це сукупність фінансово-господарських дій, які не контролюються і не враховуються органами державного управління, спрямована на виробництво, споживання, обмін та розподіл матеріальних благ [32; 190].

Корупція, як елемент «тіньової економіки», сприяє перерозподілу фінансових коштів на користь окремих приватних груп, монополізує засоби виробництва, зменшує кількість економічно активних суб'єктів. В результаті відбувається ослаблення економічних позицій країни у світі, а також її

авторитету серед населення. Серйозну загрозу економічній безпеці несе «злиття» державних службовців та організованої злочинності, внаслідок якого спостерігається погіршення підприємницького клімату в країні. «Тіньова економіка», як загроза економічній безпеці, проявляється у вигляді явних (скорочення доходів державного бюджету), та імпліцитних витратах. Останні виражаються у спотворенні статистичних даних про фінансову діяльність суб'єктів господарювання, що негативно впливає на процес розробки соціально-економічних програм розвитку країни загалом та окремих сфер економіки.

Розвиток «тіньової економіки» обумовлюється такими факторами [170, с. 142]:

- наявність законодавчих «прогалин» у регулюванні економічних відносин;
- недостатня активність державних фінансових інститутів, які здійснюють контрольню-наглядові функції;
- відсутність механізмів розвитку підприємницької активності.

У результаті формується неправомірна форма взаємодії всередині підприємницького сектору, серед найманих працівників та службовців органів державної влади. Часті зміни у нормативно-правовій базі, що регулює організацію бізнес-процесів у країні, нечіткі процедури її правозастосування, існуюча практика корупційної участі державних службовців провокують підприємців до використання нелегальних схем ведення бізнесу. Розвиток підприємницької активності знижує також низька обґрунтованість та системність заходів, які проводяться наглядовими органами. Слабка соціальна захищеність стимулює громадян до участі в тіньовій економіці з метою збільшення своїх доходів.

Для соціально-економічного розвитку країни «тіньова економіка» виражається у таких негативних наслідках [32; 170]:

- скорочення доходів бюджетів різних рівнів у зв'язку із зменшенням бази для оподаткування, ненадходження податків, штрафів та інших форм здійснення фіскального впливу;
- збільшення рівня корупції в органах державної влади та загалом посилення злочинності;
- зменшення обсягу інвестиційних вкладень;
- зміна структури економічної системи;
- підвищення рівня інфляції, обумовлене характером «фіктивних грошей»;
- погіршення параметрів соціального стану суспільства.

До структури «тіньової економіки» включаються [170; 190]:

- «сірий імпорт» – здійснення імпоротно-експортних операцій без необхідного митного та податкового супроводу;
- приховування доходів від сплати податкових та митних платежів;
- виплата заробітної плати працівникам без офіційного оформлення відповідно до Трудового Кодексу.

При дослідженні механізмів «тіньової економіки» проводиться аналіз фінансових схем, що використовуються, та дозволяють здійснювати «виведення» коштів за кордон. З цією метою досліджуються процедури ведення фіктивної зовнішньоекономічної діяльності, створення фірм-одноденок, відкритих у різних банках з метою розсіювання та транзиту фінансових коштів. Механізмами реалізації принципів «тіньової економіки» є [81; 190]:

- створення фіктивних організацій, що не здійснюють реальної підприємницької діяльності та створюваних на короткий часовий проміжок з метою переказу на їх розрахункові рахунки коштів, отриманих незаконними способами;
- ведення бухгалтерського та фінансового обліку за принципом «подвійних рахунків» – надання до наглядових та контролюючих органів інформації, що свідомо спотворює обсяги виконуваних робіт, чисельність

співробітників, рівень їх заробітної плати, з одночасним здійсненням «внутрішньої» документації з реальною звітною інформацією;

– надання фінансових та/або реальних послуг представникам органів державної влади без офіційного документаційного підтвердження.

Тіньова економіка є сукупністю негативних соціально-економічних процесів, що виражається у створенні корупційних схем та нелегальних підприємницьких структур. З метою оцінки рівня «тіньової економіки» необхідно дослідити показники корупції в країні та рівень злочинів, які провадяться в економічній сфері.

Дослідження рівня корупції в органах державної влади є складним завданням, оскільки оцінити обсяги корупційних коштів є можливим лише у разі фіксації факту правопорушення. Злочини корупційної спрямованості, відповідно до правової конотації, поділяються на правопорушення, пов'язані з [75; 115]:

- зловживаннями посадовими повноваженнями;
- отриманням хабара;
- дачею хабара.

Необхідно відзначити, що можна виділити три види показників щодо правопорушень корупційної спрямованості [115, с. 121]:

- кількість зареєстрованих злочинів;
- попередньо розслідувані справи;
- справи, передані до суду.

Негативна динаміка розвитку тіньової економіки є результатом зростання недовіри підприємницького сектору та населення до органів державної влади, підвищення бази оподаткування, «непрозорості» принципів ведення підприємницької діяльності, застосування «фінансового інжинірингу» та інструментів телекомунікаційної взаємодії, що здійснюється на рівні створення об'єктів «тіньової економіки».

З метою протидії «тіньовій економіці» на державному рівні застосовується три методологічні підходи [81; 190]:

- організаційний;
- управлінський;
- змішаний (організаційно-управлінський підхід).

Зокрема, організаційний підхід спрямовано на дослідження закономірностей функціонування суб'єктів тіньової економіки, вивчення принципів їх організації, розробку механізмів протидії принципам «тіньової економіки», вироблення організаційних схем взаємодії структурних елементів системи державного регулювання.

Другий спосіб заснований на вдосконаленні методів управлінського впливу на параметри та характеристики «тіньової економіки», а також розробку та реалізацію методів протидії з урахуванням умов довкілля. Організаційно-управлінський підхід у формуванні механізму протидії тіньовій економіці є відображенням системного підходу до процесу здійснення управлінських функцій держави.

В цьому випадку найбільше значення має побудова логіко-структурних залежностей усередині системи державного регулювання протидії тіньовій економіці, проведення системного аналізу поведінки суб'єктів у тіньовому секторі економіки, його формалізація.

В даний час у рамках розробки заходів щодо протидії тіньовій економіці застосовується організаційно-управлінський підхід, що дозволяє інтегрувати результати системного дослідження поведінки суб'єктів «тіньової економіки» та розробляти заходи, що нівелюють його, за допомогою урахування факторів зовнішнього середовища. Основним інструментом реалізації цього підходу є вдосконалення нормативно-правової бази, що сприяє встановленню оптимального балансу під час здійснення контрольно-наглядових функцій держави.

Процес реалізації цивільних прав у сфері підприємницької діяльності визначає основні напрямки використання адміністративних послуг. Отримання необхідних консультаційних, реєстраційних, інформаційних та інших послуг, що надаються органами державної влади різних рівнів,

здійснюється за допомогою можливостей мережі Інтернет. Тенденції розвитку телекомунікаційних технологій дозволяють суттєво підвищити можливості для організації цієї взаємодії на засадах відкритості та доступності. Практична реалізація процесу здійснення електронної взаємодії між органами державної влади та підприємницькими структурами відбувається за допомогою діяльності центрів надання адміністративних послуг [64; 98]. У нинішніх умовах на всіх рівнях державного управління здійснюється перехід на електронний документообіг. Це дозволяє розширити можливості міжвідомчої взаємодії, скоротити час надання послуги, підвищити її обґрунтованість.

Надання адміністративних послуг є елементом інституту електронної взаємодії держави та суспільства. Розвиток даних форм взаємодії повинен реалізовуватися в межах відповідних державних програм. Крім розширення способів надання адміністративних послуг напрямками цифровізації соціально-економічних відносин держави та підприємницького сектора виступають організація державних закупівель та розвиток електронних форм фінансових розрахунків [73; 199]. Досягнення цілей зазначеної державної програми сприяє підвищенню довіри суспільства до органів державної влади, зниженню рівня корупційності процедури взаємодії з органами державної влади, розширенню можливостей для розвитку підприємницької активності населення.

Розвиток електронних інститутів державного управління дозволяє вирішити проблеми, пов'язані з існуванням «тіньової економіки» щодо вдосконалення соціально-економічних відносин. Цифровізація процесу взаємодії бізнесу та органів державної влади дозволяє скоротити час реєстрації та подальшого правового супроводу підприємницької діяльності, зменшити або повністю виключити необхідність особистого спілкування з представниками органів державної влади, розширити можливості отримання консультаційних послуг у громадських організаціях, які об'єднують представників бізнес-структур. У результаті створюються умови зниження

потенціалу створення корупційних схем, підвищення «прозорості» здійснюваних процедур, скорочення фінансових витрат підприємців.

Ефективна організація підприємницької діяльності, спрямована на здійснення правових форм реалізації, включає розвиток широкого спектра соціально-економічних відносин (рисунк 1.3). З метою підвищення рівня нормативно-правової бази, що регулює підприємницький сектор, необхідно розширити можливості впливу професійних об'єднань на вироблення державних рішень.

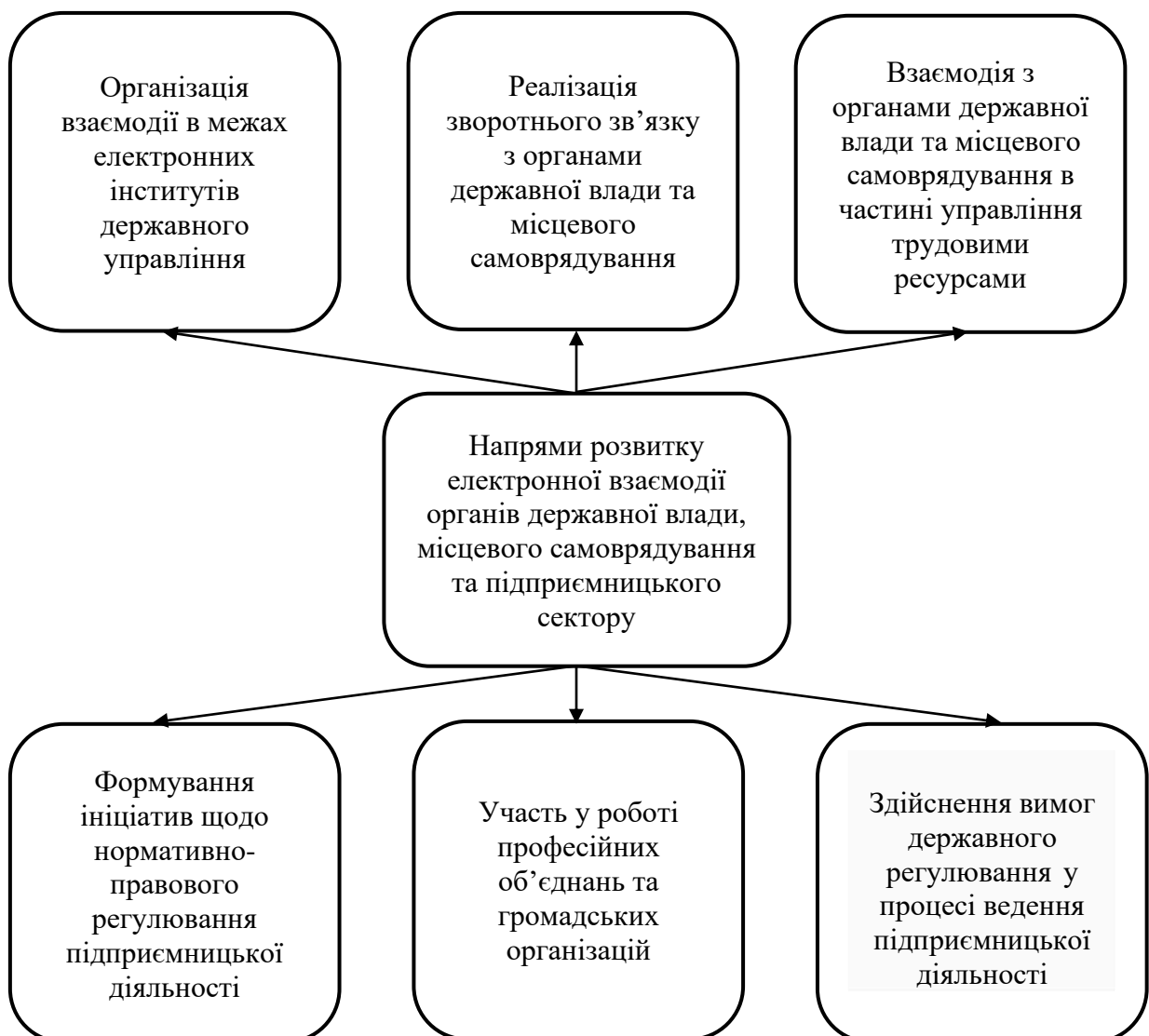


Рис. 1.3. Напрямки розвитку електронних форм взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємницького сектору

Джерело: складено авторкою на підставі [8; 114; 202]

Посилення наглядової функції органів управління доцільно проводити у рамках стимулювання правових форм підбору трудових ресурсів для об'єктів підприємницького сектора. Можливості електронної взаємодії з потенційними працівниками сприяють зростанню легальних способів формування колективу та одночасно формують базу для ведення наглядової діяльності. Інструментом зниження зацікавленості населення щодо участі у нелегальних підприємницьких схемах є підвищення загального рівня соціальної захищеності населення. В умовах низького рівня якості життя, наявності прихованого безробіття, високого рівня інфляції розвиток інститутів соціальної підтримки на державному рівні має сприяти формуванню умови для збереження та розвитку трудового потенціалу суспільства на правових засадах.

Можливості ведення підприємницької діяльності з використанням електронних форм взаємодії, включаючи проведення реєстраційних процедур, ведення податкового обліку, оформлення необхідних митних процедур, пошуку та правової реєстрації трудових ресурсів, що залучаються, формують основу для зниження корупційної складової.

З метою вдосконалення процесу державного регулювання у підприємницькій сфері важливим напрямком є створення у межах електронних інститутів механізмів впливу на органи державної влади, зокрема, елементи правоохоронної системи. Досягнення цього завдання реалізується за допомогою ефективної системи «зворотного зв'язку», а також внесення пропозицій щодо вдосконалення принципів регулювання підприємницької діяльності. Відкритість та доступність відомостей про процедури, що здійснюються органами виконавчої влади на рівні прийняття нормативно-правових актів різних рівнів державного управління, включаючи процедуру організації діяльності щодо здійснення державних замовлень на купівлю товарів та надання послуг, а також механізми реалізації існуючої правової бази стимулюють зростання довіри до структур державної влади.

Як результат підвищення якості взаємодії між бізнесовими структурами та органами державної влади збільшується зацікавленість у розвитку інноваційних ініціатив, підтримці наукового потенціалу, ведення підприємницької діяльності в рамках «правового поля».

Створення електронних способів функціонування професійних об'єднань у різних галузях господарювання підвищує швидкість обміну інформацією та прийняття колективних рішень, вкладених у розвиток підприємницької активності. Активне застосування електронних форм організації фінансових транзакцій між учасниками підприємницького сектору, а також із представниками органів виконавчої влади дозволяють знизити можливості для проведення нелегальних фінансових розрахунків, зокрема, «виведення» коштів із фінансової системи країни, фінансування злочинних схем, у тому числі з використанням корупційних принципів.

1.3. Система публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування

Цифрова реальність змінює не тільки саме громадянське суспільство та його інститути, а й публічну владу в особі її насамперед державних структур, а також формує нові моделі взаємодії між цими структурами та громадянським суспільством. У міжнародних документах саме на національні, регіональні та місцеві державні органи покладається провідна роль щодо розвитку електронного управління, аналізу викликів (ризиків) та розробки необхідних заходів.

Трансформацію діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування під впливом цифрової реальності можна розглядати за низкою напрямків:

– по-перше, представники структур державної влади активно використовують у своїй діяльності цифрові інформаційно-комп'ютерні технології, що підвищує її ефективність (наприклад, створення електронних

порталів державних послуг; сайтів органів державної влади та місцевого самоврядування в мережі та ін.); це дозволяє зробити дані щодо діяльності зазначених структур відкритими, прозорими. Існують і певні вимоги до створення сайтів органів державної влади та місцевого самоврядування (загальна інформація, інформація про види діяльності, у тому числі і нормотворчу діяльність, організаційна структура, статистична інформація, інформація про режим роботи, контакти тощо). Державні структури в даний час широко представлені і в соціальних мережах. Але це не виключає того, що у діяльності державних структур має місце та інформація обмеженого доступу, яка не підлягає широкому розголосу (державна таємниця, персональні дані та інша інформація, обмежений доступ до якої регулюється відповідними нормативно-правовими актами) [138; 147; 150].

Впровадження цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування не тільки дозволяє зробити доступ громадян до державних послуг більш оперативним, комфортним, а й сприяє підвищенню ефективності роботи самих державних структур (зокрема, відбувається скорочення управлінського апарату за рахунок введення електронного документообігу, зменшення трудових витрат державних службовців на рутинні операції та пошук необхідної інформації, автоматизація управлінських дій).

За рахунок створення єдиної системи електронної взаємодії (що має місце в даний час у всіх структурах державної влади) вдається збільшити узгодженість роботи як окремих підрозділів, так і всієї організації державної влади;

– по-друге, створюються більш ефективні форми зворотного зв'язку між структурами державної влади та місцевого самоврядування та громадянським суспільством (зворотний зв'язок з громадянами, інститутами громадянського суспільства через сайти державних структур; формування спеціальних майданчиків для оперативного зв'язку державних структур з громадянським

суспільством), які значно збільшують доступність, оперативність та ін. [12; 114]

Натомість відкритість інформації, можливість оперативного звернення ще не гарантують громадянам автоматичного підвищення для них ефективності діяльності державних структур. Нерідко при зверненні до того чи іншого органу державної влади активується бюрократичний «кругообіг»;

– по-третє, формуються спеціальні електронні майданчики (сервіси) для спільного вирішення соціально значущих проблем представниками громадянського суспільства та держави (у цьому зв'язку нерідко використовується технологія краудсорсингу). Приклади таких майданчиків є досить варіативними: теледемократія (наприклад, застосована в деяких містах Фінляндії); державна інформаційна система (в Україні – це «Дія»). Використання таких майданчиків дає низку позитивних ефектів [96; 211]:

– забезпечення дедалі більшої відкритості діяльності державних структур;

– безпосередній зв'язок державної влади з громадянським суспільством, у тому числі з метою кращого ознайомлення з потребами останнього; при цьому при позитивних рішеннях проблем громадян підвищується їхня довіра до державної влади та усвідомлення дієвості впливу громадянського суспільства на цю владу.

Одночасно вибудовування відносин державних структур і громадянського суспільства на цифровій основі може мати й іншу, негативну модель: приховування інформації, ігнорування звернень громадян через мережу Інтернет, прийняття рішень, що суперечать інтересам більшості населення регіону та ін. Тому важливо, щоб електронне урядування мало відношення до демократичного управління, а не до суто технічних питань, а потенціал електронного урядування буде задіяний, тільки якщо інформаційно-комп'ютерні технології будуть вводитися паралельно зі змінами у структурі, процесах та методах організації роботи державних органів.

Водночас при застосуванні цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій виникає низка проблем, які мають принциповий характер та впливають на сутнісні ознаки як державної влади, так і функціонування громадянського суспільства. Слід, відповідно, виділити деякі з них:

- формування мережевого товариства;
- перехід від представницької до прямої демократії;
- цифровізація держави, що виражається поняттям «електронна держава».

Цифрові інформаційно-комп'ютерні технології вплинули на комунікаційні процеси у суспільстві і, як наслідок, – на його структуру, що виразилося у понятті «мережеве суспільство». Незважаючи на те, що в науковій літературі немає єдиного підходу до його трактування, проте, можна виділити низку загальних ознак, які відображені у зазначеному понятті. Мережеве суспільство будується на мережевих структурах. Але необхідно уточнити насамперед саме поняття «мережева структура». Мережа як сукупність зв'язків та взаємодій існувала ще й до появи цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій. Але ці технології зумовили низку нових моментів у розумінні мережевих структур:

- мережеві структури формуються навколо і на основі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій у процесах комунікацій (Інтернет стає основою формування мережевих структур), без зазначених інформаційно-комп'ютерних технологій мережеве суспільство буде іншим; їх акторами є користувачі мережі Інтернет, які утворюють сукупність інтернет-спільнот, що формуються з різних підставах (інтересах). Проте мережеві структури не зводяться лише до побудови комунікацій у цифровій дійсності, паралельно із цим відбувається формування певних світоглядних позицій, вироблення консенсусу з урахуванням широких обговорень чи навпаки наявності розбіжності точок зору (звідси багатовимірність структури мережного суспільства). Але при цьому комунікації в мережі розглядаються як цінність найвищого порядку;

– взаємодія у таких структурах будується на домінуванні горизонтальних зв'язків, на відміну вертикальних зв'язків, які переважають у організаційній будові держави, і навіть низки інститутів громадянського суспільства (наприклад, організаційній будові деяких партій). Причому в деяких випадках такі зв'язки виявляються сильнішими за вертикальні (особливо, коли йдеться про мобілізаційний потенціал мережі); мережеве суспільство децентралізоване, це суспільство масової самокомунікації;

– особливості самих мережевих структур, які дуже точно були описані М. Кастельсом: «гнучкість» як здатність переналаштовуватися під впливом умов, що змінилися; «масштабованість» – здатність до зменшення або збільшення в розмірах з найменшими втратами, «живучість» – здатність мереж, використовуючи варіативні зміни, протистояти атакам [228]; до цього слід додати невизначеність меж цього суспільства; формування комунікацій у цифровій реальності (поза живим контактом); при цьому мережна взаємодія має бути досить стійкою, здатною підтримувати процеси комунікації;

– не тільки глобальний характер мережевої взаємодії, а й виникнення, у зв'язку з цим, у ряді випадків протиріч між глобальністю взаємодій та локальністю в межах національних, історичних, культурних традицій;

– швидкість і оперативність реакцій у відповідь; постійна підтримка мережевих взаємодій;

– комунікації поза сформованими державою соціальними структурами;

– стирання кордону особистого та життя.

Оцінки мережевого суспільства різні. Деякі автори, як, наприклад, М. Кастельс, вважають, що основу сучасного суспільства складає саме мережеве суспільство [109; 171; 216; 228]. Понад те, і держава «покроку стає мережевим державою». Але той же М. Кастельс говорить «про владу в мережі, мережеву владу, владу мережі, мережотворчу владу, розуміючи, що тільки горизонтальні зв'язки не конституюють мережеве суспільство [228, с. 126]. З іншого боку, мережеве суспільство формується навколо інформації та на

основі інформації, але, продовжуючи ідеї М. Лумана, важливо зазначити, що «інформація передбачає відбір з репертуару можливостей» [128, с. 93].

У ситуації формування мережевого суспільства держава змушена не тільки змінюватися, пристосовуючись до цього суспільства, а й одночасно трансформувати його. Проте нерідко є ситуація, коли державна влада реагує на конкретний запит, не вирішуючи проблему в цілому. І все це може відбуватися досить оперативно на основі мережевої взаємодії державної влади, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Поряд із поняттям мережевого суспільства існує поняття мережевої держави. У науковій літературі склалися два основні підходи для його трактування [171; 228].

Перший підхід виходить із того, що мережева держава у своєму функціонуванні децентралізована, вертикаль влади в ній відсутня або явно не виражена, а сама держава побудована як мережева модель. В основу такого управління покладено горизонтальні зв'язки. До цього слід додати, що основу потужності мережевої держави становить потужність її мереж, а саме: їх параметри, доступність, готовність населення до роботи в мережах та ін. Мережева держава передбачає і наявність бюрократії, здатної застосовувати технологію «мережових рішень», що включає систему незалежних суб'єктів публічного управління, що взаємодіють один з одним з метою.

Громадянське суспільство та державні структури в мережевій державі однаково залучені до прийняття управлінських рішень (центр управлінських рішень може бути переміщений до мережі). Якщо виходити з сервісної концепції держави, то структури держави та інститути громадянського суспільства, які мають необхідні компетенції, конкурують між собою за право надання публічних послуг. Держава йде зі сфери надання таких послуг, які ефективно може надати громадянське суспільство. Звідси головними принципами мережевої держави є [12; 171]:

- децентралізація державної влади та розвиток горизонтальних зв'язків;
- мінімізація державних функцій;

– компетентнісний принцип управління.

У мережевій державі переважають горизонтальні зв'язки. Звісно ж, що вертикальні зв'язки не зникають, інакше зникнуть ознаки держави як такої, але змінюється система владних відносин. Вона будується широкому залученні горизонтальних зв'язків. Одночасно виявляються й інші форми владних відносин (домінування) з новими акторами, до яких М. Кастельс відносить акторів, які представляють мережотворчу владу (на його думку, це програмісти і так звані «перемикачі», що керують роботою мережі). Тим часом існуюча традиційна держава не зникає. Вона освоює мережу та прагне керувати нею. Але конкретні механізми, зміни такого управління великою мірою залежить від розвиненості та показників самого мережевого суспільства.

Поряд з описаним підходом до трактування мережевої держави існує і другий підхід, що фактично ототожнює мережеву державу з державою, що застосовує цифрові технології, що може здаватися некоректним. Коли йдеться про мережеву державу, тоді акцент робиться не стільки на використанні цифрових технологій, скільки на організаційній специфіці управління в ній. Феномени «мережева держава» та «електронна («цифрова») держава» є такими, що перетинаються, але не збігаються [50; 182].

Мережева держава в сучасному розумінні почала формуватися на основі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій, але до них не зводиться. Йдеться про наслідки їх застосування для держави та громадянського суспільства.

Електронну державу слід розглядати в рамках ширшого феномену електронного управління, тобто забезпечення державних повноважень за допомогою інформаційних технологій [98, с. 177].

При цьому електронне управління може бути спрямоване як на побудову моделі держави з домінуванням горизонтальних зв'язків (включаючи і передачу низки громадських функцій саморегульованим організаціям

громадянського суспільства), так і моделі з домінуванням вертикальних зв'язків (більше того, цифровізація може зміцнити вертикаль влади).

Існує і підхід, який можна розглядати як проміжний: у ньому побудова електронної держави сприймається як перший крок на шляху формування мережевої держави. Звідси електронна держава створюється з метою забезпечення інтерактивної участі та прозорості прийнятих рішень, а також для покращення демократичних взаємин та вибудовування демократичного діалогу між громадянами та державою», що є тотожним формуванню нової моделі демократії – цифрової демократії [12; 34; 171].

За своїм функціональним призначенням електронну державу можна розглядати як [73; 114]:

- засоби комунікації між суспільством та державою;
- моделі діяльності держави за умов модернізації державного апарату;
- підтримку економічної, правової, політичної, адміністративної та громадянської єдності країни;
- можливий альтернативний спосіб надання державних послуг в електронній формі;
- систему управління державним апаратом влади, що здійснюється в електронній формі.

Крім того, виникає питання щодо співвідношення понять «електронний уряд» («e-government») та «електронна держава». У науковій літературі сформульовано дві основні позиції з цього приводу [50; 92; 182]:

- поняття «електронний уряд» використовується у широкому значенні та сприймається як тотожне поняттю «електронна держава»;
- у вузькому значенні термін «електронний уряд» розглядається як одна з гілок державної влади, отже. При цьому самі функції такої влади зводяться до надання сукупності послуг (система державних послуг», що надається органами виконавчої влади громадянам, та переведена в електронну форму).

Деякі автори співвідносять поняття «електронний уряд» та «електронна демократія», розглядаючи цей уряд як складову електронної демократії [34;

92]. Тим часом, потрібна чіткіша фіксація відмінностей зазначених понять, особливо якщо це стосується правових аспектів теми.

Проведений аналіз показав, що більшість визначень поняття електронної держави констатують факт застосування органами державної влади та місцевого самоврядування цифрових технологій, а також розкриває ефективність їх застосування для здійснення процесів державного управління, зручності спілкування з громадянами та інститутами громадянського суспільства.

Як приклад можна розглянути широке трактування поняття електронної держави, включаючи до нього три гілки влади та підкреслюючи технологічну основу функціонування, а також вказуючи на характеристику «сервісної держави», яка підтримує інтерактивний зв'язок між державними структурами та громадянами. Якщо виходити лише з перелічених ознак, то з них не впливає саме демократична спрямованість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Але чи змінюються сутність і функції державної влади під впливом цих технологій не завжди стають більш демократичними. Цифрові інформаційно-комп'ютерні технології можуть бути використані і за жорсткої авторитарної влади, а прозорість системи державного управління, її дебіюрократизація, декорупційність, підконтрольність не досягаються простим підключенням до мережі Інтернет. Однак не можна не відзначити, що при цьому цифрові інформаційно-комп'ютерні технології відкривають великі можливості для реалізації електронного громадського управління на засадах розвитку демократії. Але чи скористається публічна влада і громадянське суспільство такими можливостями – залежить не від самих інформаційно-комп'ютерних технологій, як від прийнятих політичних рішень, розвиненості цього суспільства. Разом з тим можна стверджувати, що з розвитком цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій горизонтальні зв'язки стають все більш значущими, здатними досить ефективно впливати на функціонування та подальший розвиток державної влади.

Слід також зазначити, що деякі автори термін «громадянське суспільство» у ракурсі електронної демократії, електронного суспільства чи електронної держави вживають гранично широко, по суті, ототожнюючи його з населенням чи громадянами, які є користувачами мережі Інтернет [73; 92; 171].

По-перше, громадяни, які не є користувачами мережі Інтернет, виключаються з громадянського суспільства, що є неприпустимим. По-друге, дуже спірною представляється і позиція, що ототожнює поняття «електронне громадянське суспільство» та «користувачі Мережі».

Що стосується співвідношення понять «електронне громадянське суспільство» і «громадянське суспільство», то за певних умов (коли, наприклад, всі інститути громадянського суспільства знайдуть своє місце в мережі Інтернет), вони можуть бути тотожними. Так, у межах однієї держави чи союзу держав, та й у глобальному масштабі кордони електронного та громадянського суспільства можуть багато в чому збігатися, якщо держава націлена та реально формує відповідну базу, створює інститути та необхідні ресурси електронного суспільства. Із цього випливає, що саме держава формує електронне суспільство як суспільство громадянське, із чим важко погодитися. Безумовно, таке формування має місце, але одночасно є і ініціативи знизу, що призводять до появи різних форм та інститутів громадянського суспільства в мережі. І знову ж таки тут постає питання про трактування самого поняття «громадянське суспільство» (чи зводиться воно лише до інституційних форм чи ні). Викликає питання і припущення щодо тотожності понять «електронне суспільство», «електронна держава» та «громадянське суспільство». У такому разі вони не тотожні, але близькі до змісту». Але тоді потрібно уточнити, що означає таке зближення за змістом та у чому саме воно полягає. Так, поняття «громадянське суспільство» і «електронне суспільство» перетинаються, але не збігаються. Громадянське суспільство націлене на вироблення соціально корисних цілей, що важко стверджувати відносно всього електронного суспільства. Тому для

розрізнення частини електронного суспільства, що належить до громадянського суспільства, слід використовувати поняття «електронне громадянське суспільство». Спірне питання про те, що саме держава формує електронне громадянське суспільство, оскільки багато в чому, як зазначалося, ці процеси базуються на саморегулюванні та саморозвитку.

Доцільною представляється розробка державної програми цифрової трансформації, яка буде розрахована на три роки. У Програму слід включити показники, за якими можлива оцінка впровадження інформаційних технологій в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Причому йдеться про впровадження технологій останнього покоління («це так звані проривні технології: блокчейн, роботизація, штучний інтелект та багато іншого»). Концепція розробки та використання таких технологій стосовно цифровізації діяльності державних структур змінилася: планується використовувати принцип платформи, на базі якої розроблятимуться цифрові продукти для всіх структур державної влади; при цьому більше потрібно приділяти принципам зворотного зв'язку між державою та громадянами; дані про діяльність держструктур та інші відомості мають бути у захищеній єдиній хмарі для всіх державних підрозділів та ін.

Важливо, щоб розвиток електронної держави не зводився тільки до її технічної складової, а це було націлено, перш за все, на її змістовні моменти, зокрема, удосконалення державної структури, нормативно-правової бази та ін. Водночас перехід на електронний документообіг все ще супроводжується дублюванням документів на паперових носіях. Серед базових цілей електронної держави – зробити її ефективною, менш витратною, максимально відкритою, наскільки це можливо, що кардинально змінює взаємини громадянського суспільства та публічної влади, у тому числі шляхом посилення контролю даного суспільства над органами державної влади та місцевого самоврядування, широкого залучення до процесів прийняття рішень, оптимізації процесів надання адміністративних послуг.

Електронна держава, як свідчить світова практика, немає типової для всіх країн форми. Однією з таких форм є відкритий уряд. У 2011 році на міжнародному рівні було створено Партнерство відкритих урядів (англ. – Open Government Partnership, OGP), яке на сьогоднішній день налічує 78 країн. Кожні два роки кожен член Партнерства представляє план дій, розроблений спільно з громадянським суспільством, в якому викладаються конкретні зобов'язання щодо підвищення прозорості, підзвітності та участі громадян в управлінні державою [171, с. 211].

«Відкрита держава» втілює змістовну зміну діалогу державної влади і громадянського суспільства на умовах цифрової дійсності, оскільки будується на принципах [12; 171]:

- відкритості даних, що стосуються діяльності публічної влади (даних, представлених у форматах, доступних розуміння населенням);
- доступності громадян до цих даних;
- побудови ефективного діалогу між державою та громадянським суспільством, що означає можливість впливу останнього на діяльність держави;
- відкритості бюджету, що дозволяє громадянському суспільству контролювати витрати публічної влади (для чого необхідні відкритість видатків, державних та регіональних закупівель, контрактів, грантів та ін.);
- відкритості законотворчої діяльності, участь у ній представників громадянського суспільства (наприклад, застосування технології краудсорсингу);
- підзвітності публічної влади громадянському суспільству.

Таким чином, «Відкритий уряд» – це не паралельна структура поряд з офіційно чинним урядом, а певна концепція функціонування публічної влади, в якій центральне місце займають взаємини цієї влади з громадянським суспільством і громадянами в цілому, що базується на відкритості діяльності державних та місцевих структур, дійовому контролю.

Незважаючи на заходи, що вживаються державою, проблем щодо взаємодії громадянського суспільства і публічної влади в цифровій реальності (і не тільки в цифровій реальності) залишилися:

- впровадження цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій не йде паралельно з розвитком цифрової демократії; офіційно вжиті заходи щодо розвитку даної демократії багато в чому мають декларативний характер і реалізуються формально;

- акцент в електронній державі робиться на надання державних послуг, а не розвиток електронної демократії;

- відсутня системна взаємодія публічної влади та інститутів громадянського суспільства, дієві механізми такої взаємодії не створені, а існуючі – у багатьох випадках неефективні.

Відповідно, доцільно сформулювати низку пропозицій щодо розвитку електронної держави та електронної демократії:

- концепцію електронної держави слід розглядати не як технократичний проєкт, а як проєкт, спрямований на розвиток принципів демократії, в якому електронні технології націлені на найбільш повну реалізацію зазначених принципів; не можна зводити електронну державу лише до процесів цифровізації адміністративних послуг, це лише одна з форм взаємодії громадської влади та громадян, громадянського суспільства;

- необхідний дієвий та ефективний механізм участі громадянського суспільства в державному управлінні: зокрема, мають бути сформовані неангажовані з боку держави та бізнесу експертні групи, які б давали аргументовану оцінку тієї чи іншої громадської ініціативи. Така оцінка могла б бути розкрита на спеціальних сайтах громадських експертів; в офіційних документах мають бути чітко прописані процедури громадського обговорення;

- в оцінці якості державного управління доцільно закласти показники практики взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства на цифровому середовищі;

– слід розширити застосування технології краудсорсингу (включаючи такі її прояви, які у зарубіжній практиці отримали назву «crowdsourcing legislation», «participatory budjeting»), представляючи її як пряме волевиявлення громадян із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для колективних розумових процесів», та офіційно закріпити її статус;

– важливим є створення дієвого механізму громадського контролю з широкою участю інститутів громадянського суспільства та громадян;

– взаємодія громадянського суспільства та державної влади у цифровому середовищі не виключає і процесів маніпулювання свідомістю громадян та їхньою поведінкою. У зв'язку з цим потрібна розробка комплексу заходів, спрямованих на протидію такого роду маніпуляціям;

– необхідно впорядкувати нормативні правові акти та документи щодо формування електронної держави та електронної демократії. Нині вони розрізнені, часом суперечливі, не узгоджені за термінами виконання.

Наприкінці слід зазначити, що наразі порушується питання про перехід від електронної держави до цифрової держави, яка розглядається як корінна перебудова державного управління на основі цифрових інформаційно-комп'ютерних технологій.

Розвиток принципів цифрового суспільства стимулює вдосконалення методів і способів взаємодії держави та суспільства в межах соціально-економічних відносин. Застосування інформаційних технологій дозволяє розширювати комунікаційні процеси, змінює склад та статус їх учасників, принципи просторової взаємодії шляхом мережевого спілкування, підвищує рівень децентралізації ухвалення управлінських рішень у державному та приватному секторі.

Переваги використання сучасних телекомунікаційних засобів поширюються на всіх учасників соціально-економічних відносин. У комерційному секторі та сфері міжособистісного спілкування цифровізація є стійкою практикою вже багато років. Однак для державного сектора залучення

засобів віртуального спілкування – досить інноваційний підхід, методологія якого отримала імпульс до розвитку після внесення змін до визначення функціональних завдань управлінських структур.

Апарат державного управління є інструментом сервісної взаємодії держави і суспільства, цілями якого є [64; 114]:

- забезпечення доступності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- підвищення відповідальності державної влади перед населенням;
- розвиток форм організації надання населенню адміністративних послуг.

Механізмом підвищення ефективності взаємодії органів державної влади та населення виступає телекомунікаційна інфраструктура.

Регулююча функція держави у питанні становлення цифрового суспільства полягає у створенні умов розвитку способів здійснення телекомунікаційної діяльності. Джерелом для цього виступає «когнітивний підхід» до організації соціально-економічних відносин, що передбачає активне впровадження можливостей мережі Інтернет та комплексних інформаційних систем.

Основним завданням формування «інформаційної держави» є створення державних інститутів, які сприятимуть взаємодії з громадянами, підприємницьким сектором та некомерційними організаціями за допомогою електронних технічних засобів. Таким інститутом на державному рівні є «електронний уряд», комплексні завдання якого реалізується у таких напрямках:

- придбання та забезпечення товарів та послуг;
- надання електронних адміністративних послуг;
- розміщення та отримання державних замовлень;
- здійснення фінансових операцій у комерційному та державному секторі.

Реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню відкритості та доступності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також розширення можливостей для здійснення контролюючих функцій держави.

Первина взаємодія населення із представниками органів державної влади відбувається на рівні місцевого самоврядування.

Створення системи взаємодії всіх гілок та органів державного управління, комерційних та некомерційних організацій, заснованої на застосуванні віртуальних засобів взаємодії та технології «Big Data», є змістовною складовою концепції «Whole-of-Government» (WoG) [73; 96]. Ця концепція спрямована на вироблення механізмів досягнення синергетичного ефекту під час реалізації державних програм розвитку, що характеризуються необхідністю обліку інституційних особливостей, а також недостатністю технічних, інформаційних, людських ресурсів. Наявність можливостей для оптимальної міжвідомчої взаємодії, відкритість та доступність для населення критеріїв прийнятих рішень на рівні державного управління дозволяють підвищити соціально-економічний ефект від їх впровадження. Логіко-структурна схема реалізації принципів електронної взаємодії виконавчої влади і населення на різних рівнях державного управління представлена на рисунку 1.4.

Основним механізмом реалізації концепції «Whole-of-Government» є «Електронний уряд», що представляє собою інтегровану інформаційну систему, яка взаємодіє з громадянами у рамках виконання ними тих чи інших цивільно-правових процедур.

Основними завданнями «Електронного уряду» є:

- координація та адміністрування взаємодії між державними структурами;
- надання широкого спектра електронних адміністративних послуг усім верствам населення;
- залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень на регіональному та державному рівнях;

– реорганізація та реформування високовитратних державних структур влади.

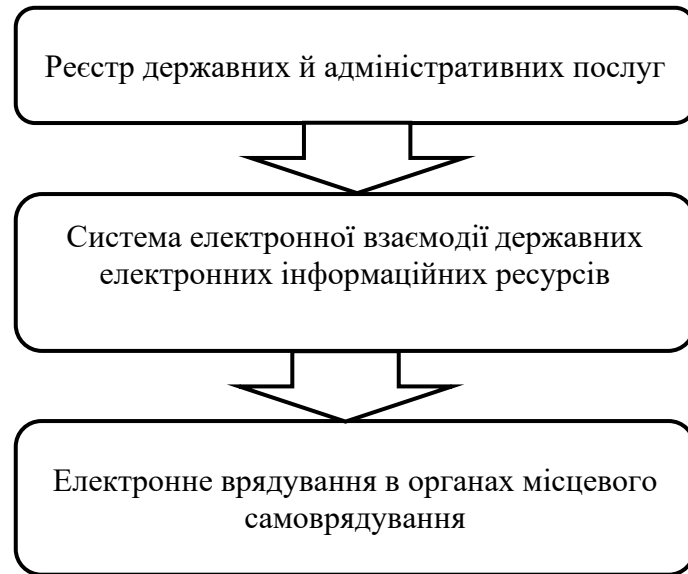


Рис. 1.4. Структура електронних інститутів взаємодії органів виконавчої влади та суспільства

Джерело: складено авторкою на підставі [73; 161; 98]

Механізмом впровадження принципів «Електронного уряду» є надання електронних адміністративних послуг, а також організація процедури здійснення функцій державного управління, що реалізується з використанням телекомунікаційних технологій.

У світовій практиці існують приклади ефективного використання «цифрових принципів» для реалізації державних функцій у соціальній сфері, що є основним компонентом економічної системи країни. Так, у Малайзії функціонує електронна біржа праці, «Портал роботи» створено Єгипті, існує також загальноєвропейська служба зайнятості (EURES), інтегрована із системою охорони здоров'я. Ці електронні інститути державного управління дозволяють удосконалювати процес реалізації соціальних функцій держави та оптимізувати розподіл коштів державного бюджету [19; 231; 272; 235]

Учасниками системи взаємодії в рамках «Електронного уряду» країни в цілому та окремих її територіальних підрозділів є органи державної влади та населення, які виступають суб'єктами цивільно-правових відносин. Для органів державної влади найбільше значення має здобуття соціально-економічного ефекту, що сприяє скороченню бюджетних видатків. Для громадян, громадських та релігійних об'єднань, комерційних структур розвиток способів застосування телекомунікаційних засобів стимулює розвиток громадянської активності та сприяє отриманню позитивних результатів [98; 114; 199]:

- громадяни отримують можливість взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування, а також можуть здійснювати контролюючий вплив на міністерства та відомства державного та регіонального рівнів, органи місцевого самоврядування цілодобово;

- підприємства й організації за допомогою доступу до можливості електронної взаємодії з податковими, судовими, ліцензійними органами й структурами, що реєструють об'єкти авторських прав, та здійснюють державні закупівлі, що сприяє скороченню операційних витрат.

У межах «Електронного уряду» існує кілька форм взаємодії його учасників, напрямки яких представлені у таблиці 1.1.

Подані форми взаємодії сприяють скороченню швидкості комунікаційного процесу, підвищенню його результативності, прискоренню темпів запровадження принципів інформаційного суспільства в межах соціально-економічних відносин.

Ефективна реалізація принципів «Електронного уряду» ґрунтується на розвитку електронної інфраструктури. В даний час її компоненти сформовані та впроваджені у діяльність органів виконавчої влади за допомогою таких інструментів [161; 142; 198]:

- порталів електронного доступу до адміністративних послуг на державному та регіональному рівнях, а також організації взаємодії через сайти органів державної влади та додатки для мобільних пристроїв;

- єдиної системи ідентифікації та аутентифікації;
- системи міжвідомчої електронної взаємодії;
- державної інформаційної системи державних та місцевих платежів.

Таблиця 1.1

Форми взаємодії елементів електронного уряду

Суб'єкти взаємодії	Характеристика взаємодії
G2P: органи державного управління / уряд – громадяни	Розміщення та надання державних послуг за допомогою електронних майданчиків
G2B: уряд – комерційні структури	Здійснення та створення умов для розвитку електронних транзакцій
G2G: міжвідомче спілкування	Підвищення ефективності обміну інформацією за допомогою систем онлайн-комунікацій
G2NPO (non profit organization): уряд – некомерційні організації	Надання інформації та здійснення комунікаційного процесу між урядом та некомерційними організаціями, політичними партіями, громадськими організаціями

Джерело: складено авторкою на підставі [73; 161; 202]

Основним інструментом технічної реалізації принципів цифрової взаємодії органів державної влади та населення є система електронної міжвідомчої взаємодії, діяльність якої спрямована на забезпечення безперешкодної роботи в автоматичному режимі інформаційних систем державних і регіональних відомств, у тому числі за допомогою взаємодії з Єдиним державним веб-порталом електронних послуг «Дія».

Використання системи електронної міжвідомчої взаємодії спрямоване на вирішення наступних завдань [9; 114; 198]:

- підвищення якості та швидкості надання адміністративних послуг;
- зменшення витрат на логістику та поштову кореспонденцію у процесі їх надання;

- зниження невиробничих трудовитрат внаслідок використання зручного засобу автоматизації адміністративних функцій щодо надання адміністративних послуг;
- здійснення оперативного контролю діяльності працівників підрозділів з надання послуг;
- формування єдиного джерела пошуку інформації, контенту та сервісу передачі справ як резервного каналу пересилання.

Логіка побудови системи міжвідомчої взаємодії представлена на рисунку 1.5.

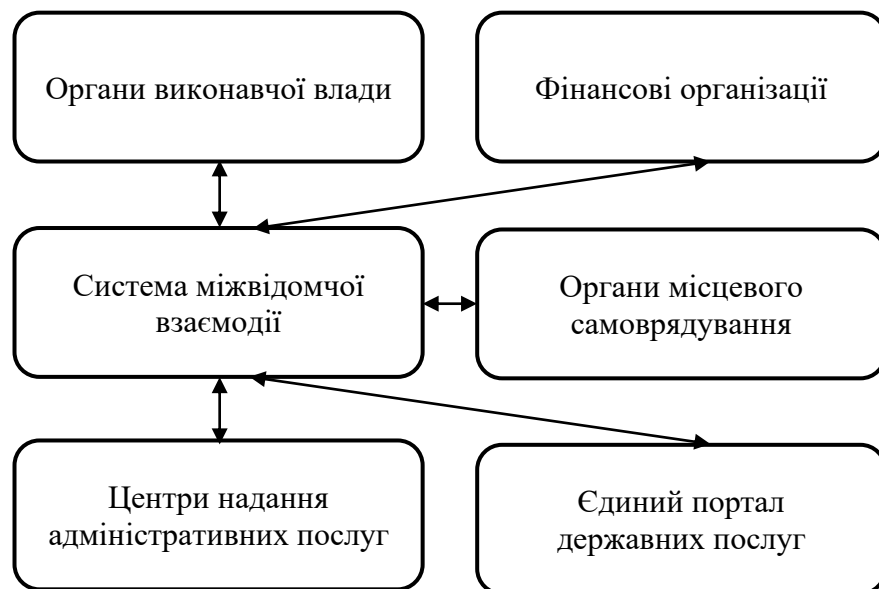


Рис. 1.5. Логічна схема організації системи міжвідомчої взаємодії

Джерело: складено авторкою на підставі [9; 114; 198]

Система міжвідомчої взаємодії реалізується на державному та регіональному рівнях управління за допомогою розробки нормативно-правової бази та комплексу технічних заходів. У результаті в межах регіонів України створюються умови реалізації заходів щодо електронної взаємодії держави та суспільства. Практична реалізація концепції максимальної цифровізації процесу взаємодії держави та суспільства відбувається відповідно до територіального принципу побудови країни: на рівні регіонів

України створюються інформаційні системи, функціональні завдання яких визначаються відповідно до нормативно-правової бази. Так, до органів місцевого самоврядування входить надання державних послуг з реєстрації цивільно-правових відносин, взаємодії з освітніми та медичними установами, управлінськими структурами житлово-комунального господарства, дозвілля, відпочинку, благоустрою. Необхідно відзначити, що технічна організація діяльності порталів адміністративних послуг є інтегрованою системою, при взаємодії з якою користувач має можливість отримання адміністративної послуги незалежно від джерела та підпорядкованості органу, що її надає.

Збільшення частки населення, що використовують телекомунікаційні технології для отримання адміністративних послуг, обумовлюється розширенням спектра послуг, що надаються в електронному вигляді, полегшення інтерфейсів електронних порталів, проведення ефективної інформаційної політики в даній галузі.

Істотне зростання частки населення сільських територій, які використовують електронні засоби взаємодії з органами виконавчої влади, обумовлюється активним впровадженням телекомунікаційних засобів у практику управління органів місцевого самоврядування.

Внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного російського вторгнення формується інформаційна система, що дозволяє значно розширити змогу отримання громадянами всього спектра наданих адміністративних послуг. Можливості регіональних інформаційних систем дозволяють автоматизувати документообіг як на рівні окремого регіону, так і на рівні окремих населених пунктів.

Регіональні інформаційні системи є формою здійснення місцевого самоврядування, що ґрунтується на застосуванні локальних та інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують надання електронних адміністративних послуг, а також електронну участь населення у прийнятті рішень з питань місцевого значення. Цілями регіональних інформаційних систем є [12; 59; 139]:

- підвищення інформаційної відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування;
- скорочення ресурсів для організації взаємодії населення з органами місцевого самоврядування;
- вдосконалення методів організації міжвідомчого інформаційного обміну та взаємодії при наданні адміністративних послуг за участю кількох організацій.

Формування регіональних інформаційних систем відбувається на підставі принципів реалізації державних програм з цифровізації а також на основі нормативно-правових актів, які розробляються на рівні профільних міністерств і відомств. Основою створення системи управління на регіональному рівні в електронному середовищі є створення системи інформаційних реєстрів та організація взаємодії зі структурними компонентами системи управління регіону за допомогою мережі Інтернет.

Створення регіональних інформаційних систем передбачає необхідність розробки та застосування єдиних технічних та інформаційних стандартів, гармонізованих з вимогами до цифровізації процесів у державному секторі на регіональному та державному рівнях. Формування регіональних інформаційних систем передбачає автоматизацію діяльності органів місцевого самоврядування, організацій, що беруть участь у наданні адміністративних послуг, а також організацій, заснованих або уповноважених для організації надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна».

Створення ефективного електронного середовища взаємодії на регіональному рівні є послідовністю наступних етапів, кожен з яких є основою для реалізації наступного [73; 98; 198]:

- інформування про адміністративні послуги;
- надання електронних адміністративних послуг;
- переведення облікової діяльності органів місцевого самоврядування до електронного вигляду;

– формування в електронному вигляді базових елементів управлінської інфраструктури.

Технічна та методологічна складові створення регіональних інформаційних систем ґрунтуються на інтеграції в єдину систему надання електронних адміністративних послуг, а також запровадження автоматичної системи управлінського процесу на регіональному рівні. Основними сферами задоволення потреб населення регіону в організації взаємодії з державними органами у вигляді регіональної інформаційної системи є [12; 139; 198]:

– інформаційне: надання різноманітних відомостей про поточну діяльність органів місцевого самоврядування;

– юридичне: розміщення на сайті нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, у тому числі у частині надання державних послуг та організації взаємодії з керуючими компаніями;

– фінансове: публікація звітів про діяльність органів місцевого самоврядування та організацій, які здійснюють діяльність у межах його територіальної власності;

– сервісне: надання громадянам електронних адміністративних послуг, організація їх участі у прийнятті рішень, що визначають умови та параметри функціонування у регіоні.

Основними функціями, що здійснюються в рамках регіональної інформаційної системи, є такі [139; 157; 198]:

– облік земельних ділянок та нерухомого майна, розташованих на території регіону;

– ведення реєстру громадян та юридичних осіб;

– реєстрація громадян за місцем перебування та проживання;

– ведення військового обліку;

– надання адміністративних послуг.

Становлення концепції електронної взаємодії органів державної влади різних рівнів управління та населення відбувалося в рамках реалізації другого етапу адміністративної реформи і включало наступні етапи [161; 98; 142]:

- розміщення інформації про діяльність органів державної влади на його сайті;
- надання шаблонів та зразків документів, необхідних для організації взаємодії між населенням та органами державної влади;
- отримання електронної державної послуги у повному обсязі (без необхідності відвідування виконавчого органу, що її надає);
- розвиток принципу організації взаємодії через «точку входу», що передбачає одноразову реєстрацію на сайті та отримання комплексних електронних адміністративних послуг без участі заявника, – у цьому випадку переміщення та перереєстрація у різних ієрархічних інформаційних підсистемах здійснюється автоматично.

Отримання адміністративної послуги у повністю автоматизованому режимі є основним компонентом системи організації електронної взаємодії між органами державної влади та населенням. Участь громадян та їх об'єднань у процесі підготовки та прийняття державних рішень у сфері соціально-економічних відносин, розвиток форм фінансової співпраці з органами державної влади за допомогою електронних засобів взаємодії та здійснення фінансової діяльності впливають на формування стабільних умов розвитку інформаційного суспільства. Здійснення принципів цифрової взаємодії на рівні державної влади та місцевого самоврядування полягає в інтеграції документообігу міністерств та відомств у єдину систему, використанні глобальних методів організації технічної взаємодії, застосуванні «наскрізної» передачі запитів, використанні електронних засобів фінансових розрахунків. В результаті підвищується відкритість та доступність органів державної влади, знижується рівень недовіри населення до держави, що сприяє розвитку інноваційної та підприємницької активності населення.

Висновки до першого розділу

1. Зазначено, що за своїм функціональним призначенням електронну державу можна розглядати як:

- засоби комунікації між суспільством та державою;
- моделі діяльності держави за умов модернізації державного апарату;
- підтримку економічної, правової, політичної, адміністративної та громадянської єдності країни;
- можливий альтернативний спосіб надання державних послуг в електронній формі;
- систему управління державним апаратом влади, що здійснюється в електронній формі.

Відмічено, що «Електронний уряд» представляє собою інтегровану інформаційну систему, яка взаємодіє з громадянами у рамках виконання ними тих чи інших цивільно-правових процедур. При цьому основними завданнями «Електронного уряду» є:

- координація та адміністрування взаємодії між державними структурами;
- надання широкого спектра електронних адміністративних послуг усім верствам населення;
- залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень на регіональному та державному рівнях;
- реорганізація та реформування високовитратних державних структур влади.

Показано, що органи місцевого самоврядування є ключовими щодо впровадження нових цифрових технологій і процесів у державні послуги: хоча центральні органи влади відіграють провідну роль у прийнятті рішень про запуск і розгортання програм та ініціатив цифровізації, більшість державних послуг надаються на регіональному рівні влади. Органи місцевого самоврядування є інституцією, наближеною до громадян, де оцифровані

державні служби та органи управління найбільше взаємодіють і спілкуються з користувачами, і де найбільша кількість працівників державних послуг залучена до цифровізації державних послуг.

2. Показано, що регіональні інформаційні системи є формою здійснення місцевого самоврядування, котре ґрунтується на застосуванні локальних та інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують надання електронних адміністративних послуг, а також електронну участь населення у прийнятті рішень з питань місцевого значення. Цілями регіональних інформаційних систем є:

- підвищення інформаційної відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування;
- скорочення ресурсів для організації взаємодії населення з органами місцевого самоврядування;
- вдосконалення методів організації міжвідомчого інформаційного обміну та взаємодії при наданні адміністративних послуг за участю кількох організацій.

Підкреслено, що створення регіональних інформаційних систем передбачає необхідність розробки та застосування єдиних технічних та інформаційних стандартів, гармонізованих з вимогами до цифровізації процесів у державному секторі на регіональному та державному рівнях. Формування регіональних інформаційних систем передбачає автоматизацію діяльності органів місцевого самоврядування; організацій, що беруть участь у наданні адміністративних послуг, а також організацій, заснованих або уповноважених для організації надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна».

Зазначено, що створення ефективного електронного середовища взаємодії на регіональному рівні є послідовністю наступних етапів, кожен з яких є основою для реалізації наступного:

- інформування про адміністративні послуги;
- надання електронних адміністративних послуг;

- переведення облікової діяльності органів місцевого самоврядування до електронного вигляду;

- формування в електронному вигляді базових елементів управлінської інфраструктури.

Виокремлено ключові причини прийняти цифрової трансформації та відмови від паперових документів для органів місцевого самоврядування, перемістивши державні записи та форми до зручного для навігації цифрового вигляду;

- покращення зручності обробки запитів, претензій і заявок;

- сприяння прозорості;

- економія часу співробітників;

- можливість автоматизувати завдання;

- забезпечення доступності даних;

- об'єднання діяльності відділів;

- підвищення рівня кібербезпеки;

- забезпечення безперервності процесів;

- формування гібридної робочої культури;

- спрощення процесу найму персоналу;

- зменшення витрат;

- збільшення надходжень до бюджету;

- економія місця.

3. Зазначено, що в умовах «цифрового» суспільства драйвером ефективності є науково-інноваційний потенціал, що дозволяє трансформувати процеси організації виробничих, соціальних, фінансових та інших взаємодій у найбільш оптимальні форми.

Підкреслено, що в даний час у всіх органах державної влади та місцевого самоврядування реалізуються проекти впровадження автоматизованих інформаційних систем управління матеріально-технічними, фінансовими та кадровими ресурсами, а також інтеграції державних інформаційних систем між собою у рамках надання електронних адміністративних послуг.

4. Визначено, що реалізація принципів цифровізації на регіональному рівні має бути спрямована на розширення можливостей взаємодії населення регіону та органів влади за такими напрямками соціально-економічних відносин:

- економічна безпека;
- система охорони здоров'я та освіти;
- житлово-комунальне господарство, включаючи прибирання територій;
- екологічна безпека;
- соціальне обслуговування та соціальна допомога;
- культурна сфера;
- вибори та здійснення контролю за діяльністю депутатів.

При цьому необхідно розробити програму впровадження електронних форм взаємодії на рівні органів місцевого самоврядування як основного елемента досягнення цілей регіональної соціально-економічної політики.

Зазначено, що розвиток електронних інститутів державного управління дозволяє вирішити проблеми, пов'язані з існуванням «тіньової економіки» щодо вдосконалення соціально-економічних відносин. Зокрема, цифровізація процесу взаємодії бізнесу та органів державної влади дозволяє скоротити час реєстрації та подальшого правового супроводу підприємницької діяльності, зменшити або повністю виключити необхідність особистого спілкування з представниками органів державної влади, розширити можливості отримання консультаційних послуг у громадських організаціях, які об'єднують представників бізнес-структур. У результаті створюються умови зниження потенціалу створення корупційних схем, підвищення «прозорості» здійснюваних процедур, скорочення фінансових витрат підприємців.

5. Показано, що трансформацію діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування під впливом цифрової реальності можна розглядати за низкою напрямків:

– представники структур державної влади активно використовують у своїй діяльності цифрові інформаційно-комп'ютерні технології, що підвищує її ефективність;

– створюються більш ефективні форми зворотного зв'язку між структурами державної влади та місцевого самоврядування та громадянським суспільством;

– формуються спеціальні електронні майданчики (сервіси) для спільного вирішення соціально значущих проблем представниками громадянського суспільства та держави (у цьому зв'язку нерідко використовується технологія краудсорсингу).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування

Місцева влада стоїть на порозі суттєвої трансформації, частково спричиненої використанням цифрових інструментів і процесів для підвищення своїх можливостей. Існує величезний потенціал для цифровізації, що керується та сприймається органами місцевого самоврядування. Це може стимулювати економічне зростання, прозорість, підвищення ефективності управління та екологічну стійкість. Такі технології, як Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн і цифрові двійники, знаходяться в авангарді цієї революції. Вони пропонують розумні та стійкі міські системи, покращують управління та сприяють інклюзивному наданню послуг. У поєднанні з ними трансформаційний вплив цифровізації змінює місцеве самоврядування, зміцнює стійкість громади та прокладає шлях для стійких, справедливих суспільств.

Незважаючи на явні переваги, запровадження цифровізації є складним завданням, особливо для міст на Глобальному Півдні, де місцеві органи влади стикаються з дедалі більшими вимогами до кваліфікації спеціалістів та технологічними прогалинами, дефіцитом інфраструктури, соціально-економічними бар'єрами та проблемами управління. Цей цифровий розрив, який є більш вираженим у регіонах, що розвиваються, перешкоджає ефективному розгортанню цифрових рішень.

Багаторівневий підхід до управління необхідний для реалізації повного потенціалу цифровізації. Цей підхід передбачає комплексну оцінку поточного операційного стану, стратегічне планування, яке узгоджується з регіональною

та національною політикою, а також широке залучення зацікавлених сторін. Важливими для цього процесу є нарощування потенціалу, розподіл ресурсів і стратегії співпраці, зокрема, такі, як державно-приватне партнерство та міжурядове співробітництво. Органам місцевого самоврядування необхідно розробити стратегії залучення зацікавлених сторін, сприяти інноваціям і довірі до IT-інфраструктури, а також здійснювати систематичний моніторинг і оцінку впливу цифрових ініціатив. Щоб підтримати цифрову трансформацію органи місцевого самоврядування повинні створити робочі групи з цифрової трансформації, до складу яких увійдуть члени різних департаментів і технічні експерти. Такі цільові групи мають вирішальне значення для забезпечення комплексного та постійного підходу до цифровізації, що охоплює різні адміністративні періоди. Також необхідним є впровадження цифрової грамотності. Подібні програми мають вирішальне значення для того, щоб державні службовці та громадяни оволоділи необхідними навичками для ефективного використання цифрових технологій і отримання від них переваг.

Ще однією важливою рекомендацією є розробка політики цифрового залучення, яка гарантує, що всі члени спільноти, особливо ті, хто належить до маргіналізованих і недостатньо представлених груп, мають доступ до цифрових технологій. Крім того, доцільним є інвестування в безпечну цифрову інфраструктуру. Це включає впровадження порталів електронного урядування для ефективного надання державних послуг і посилення заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних даних і систем. У сукупності ці рекомендації спрямовані на модернізацію місцевого управління та підвищення його ефективності, інклюзивності та відповідності потребам громади у все більш цифровому світі.

У сучасному технологічному ландшафті, що швидко розвивається, цифровізація є ключовою силою, яка змінює функціональні можливості органів місцевого самоврядування та каталізує перехід громади до сталого майбутнього.

Просте оцифрування певної інформації може скоротити витрати компанії на 90%. Окрім переваг для компаній, цифровізація також може покращити надання послуг і процеси для органів державної влади та місцевого самоврядування. Країни, які просунулися в цифровізації, отримують на 20% більше економічних вигод, ніж ті, що тільки починають цифровізацію. Це також може зменшити безробіття, підвищити якість життя громадян і надати людям ширший спектр державних послуг [276].

Цифровізація пропонує неперевершену можливість для органів місцевого самоврядування підвищити свою операційну ефективність. Оцифровуючи записи та впроваджуючи платформи електронного урядування, органи місцевого самоврядування можуть значно зменшити адміністративне навантаження, підвищити прозорість і покращити надання послуг [272, с. 31].

Перехід на цифрові платформи полегшує процеси, зменшує паперову роботу та забезпечує доступ до даних у режимі реального часу, забезпечуючи швидше та більш обґрунтоване прийняття рішень і зміцнюючи довіру громадян до органів місцевого самоврядування. Цифровізація також дає працівникам органів місцевого самоврядування відчуття визнання та підтримки завдяки автоматизації буденних робочих процесів і допомозі в організації завдань, зокрема, в межах ієрархії «працівник – роботодавець» в урядах та інших організаціях.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати цифрові інструменти для стимулювання економічного зростання та інновацій у своїх громадах. Цифрові платформи можуть підтримувати локальні підприємства, надаючи їм доступ до ширших ринків, інструментів цифрового маркетингу та можливостей електронної комерції. Крім того, уряди можуть використовувати аналітику даних, щоб зрозуміти економічні тенденції, визначити можливості для зростання та адаптувати економічну політику для підтримки місцевої економіки.

Застосовуючи цифровізацію, органи місцевого самоврядування можуть створити сприятливе середовище для стартапів і підприємців, сприяючи динамічній технологічній економіці.

Цифровізація має потенціал для подолання суспільних розбіжностей, забезпечуючи інклюзивний доступ до технологій. Такі ініціативи, як громадські зони Wi-Fi, програми цифрової грамотності та доступні онлайн-сервіси, можуть демократизувати доступ до технологій. Наприклад, у 2020 році Німеччина прийняла Закон про онлайн-доступ, який вимагає оцифрувати понад 500 державних послуг, щоб ці послуги, такі як охорона здоров'я та державна підтримка, могли надаватися онлайн під час COVID-19 [245, с. 5]. Така інклюзивність життєво важлива для розширення можливостей маргіналізованих і недостатньо охоплених груп, дозволяючи їм повною мірою брати участь у цифровій економіці та суспільстві. Крім того, цифрові платформи можуть сприяти залученню громади та участі в місцевому врядуванні, дозволяючи громадянам висловлювати свою думку, отримувати доступ до інформації та ефективніше взаємодіяти зі своїми представниками.

Цифровізація може сприяти сталому розвитку на всіх рівнях управління, від країни до громади та в кількох секторах економіки. Ініціативи «розумного міста», які використовують Інтернет речей і аналітику даних, можуть оптимізувати використання ресурсів, покращити управління трафіком, підвищити громадську безпеку та контролювати екологічні параметри. Використовуючи ці технології, органи місцевого самоврядування можуть покращити якість життя в містах і внести значний внесок у досягнення глобальних екологічних цілей, зокрема, таких як зменшення вуглецевого сліду та сприяння сталому використанню ресурсів. За оцінками, лише в Китаї цифровізація скоротить викиди CO₂ на 12-22% для суспільства та на 10-40% для китайської промисловості до 2030 року [16, с. 204].

Сфера цифровізації виходить за межі управління та економічного розвитку; вона має потенціал революціонізувати різні сектори, зокрема, такі, як охорона здоров'я, освіта, енергетика та транспорт. Телемедицина, цифрові

навчальні платформи та інтелектуальні транспортні системи є прикладами того, як цифрові технології можуть радикально покращити надання послуг та ефективність. Блокчейн, наприклад, може допомагати з купівлею та продажем електроенергії, допомагати енергетичним компаніям і давати споживачам можливість контролювати власне споживання та оплачувати послуги дистанційно. Ці інновації забезпечують зручність і гарантують, що важливі послуги доступні навіть у віддалених або недостатньо охоплених районах.

Цифровізація – це не просто технологічне оновлення, а й зміна парадигми того, як органи місцевого самоврядування працюють, взаємодіють із громадянами та бачать майбутнє. Застосовуючи цифровізацію, органи місцевого самоврядування можуть відкрити численні можливості для підвищення ефективності, сприяння економічному зростанню, забезпечення інклюзивності та стимулювання сталого розвитку. Таким чином, цифровізація є основою для органів місцевого самоврядування, які прагнуть адаптуватися до сучасних викликів і переходити до процвітаючих, стійких громад. Подібна трансформація – це шлях, який потребує стратегічного планування, залучення зацікавлених сторін і відданості постійним інноваціям і вдосконаленням.

Проблеми впровадження цифровізації місцевими органами влади, особливо на Глобальному Півдні, багатогранні та значні. Хоча цифровізація може трансформувати державні операції та послуги, вона представляє низку складних проблем, компромісів і прихованих витрат. Ця складність підкреслює потребу в стратегічному підході до цифровізації, визнаючи її трансформаційний потенціал та властиві виклики.

Зокрема, основні виклики, з якими стикаються країни Глобального Півдня, можна класифікувати за трьома основними напрямками [274; 275]:

- прогалини в навичках і технологіях;
- дефіцит інфраструктури;
- соціально-економічні бар'єри, а також перепони в управлінні та організації.

Зокрема, щодо прогалін в навичках і технологіях, то органи місцевого самоврядування часто стикаються з нестачею людського капіталу, оснащеного основними технологічними навичками. Повільне освоєння технологій, суперечливі дані та серйозні проблеми з безпекою даних посилюють цю прогалину. Ключові проблеми в цій категорії включають наступні [214; 245; 252]:

- недостатній рівень технологічних навичок серед робочої сили: органи місцевого самоврядування часто стикаються з браком персоналу, який володіє технологіями, що перешкоджає ефективній цифровізації;

- відсутність спеціальних навичок для нових технологій: бракує досвіду в новітніх спеціалізованих технологіях, що затримує їх впровадження та інтеграцію;

- недостатня готовність до технологій на рівні вищого керівництва: вищому керівництву часто бракує необхідних технологічних знань, що впливає на прийняття стратегічних рішень;

- погана інтеграція між різними технологічними системами: різні технологічні системи в органах місцевого самоврядування часто погано інтегровані, що призводить до неефективності;

- обмежений доступ до необхідних даних: урядам важко отримати доступ до даних, необхідних для впровадження ефективних цифрових рішень. Міста також часто не мають спроможності аналізувати, обробляти та отримувати значущу інформацію з різних джерел даних;

- нерішучість у прийнятті нових цифрових рішень: серед органів місцевого самоврядування спостерігається небажання запроваджувати нові цифрові технології, що сповільнює прогрес.

У цьому зв'язку доцільно навести приклади цифровізації за кордоном.

1. Ілюстровані карти природних ресурсів (м. Кочі, Індія).

В умовах кризи біорізноманіття великі міжнародно визнані водно-болотні угіддя Кочі, затокові канали та мангрові ліси стали критично потребувати захисту. Проте, як і в більшості міст, продовження урбанізації

призвело до забруднення води та повітря, скорочення середовища проживання та витіснення видів.

В межах проекту було здійснено нанесення на карту біорізноманіття та екосистеми Кочі, щоб підвищити обізнаність і інформувати про подальші інфраструктурні плани та політику. Картографування природних активів містить місцеві та традиційні знання для отримання візуально стимулюючих результатів і підвищення екологічної відповідальності громадян [119, с. 318].

Ці оцифровані карти підтримують збереження екосистем органами місцевої влади, а також сприяють залученню громади до сталого розвитку. Карта виявилася корисною для чиновників, які шукають більш доступний спосіб інтерпретації та передачі даних.

Ілюстровані карти природних активів – це унікальні потужні цифрові інструменти, які спрощують, представляють і передають інформацію про складні структури екосистем, функції та послуги в географічній зоні. Проект «Ілюстровані карти природних ресурсів Кочі» пропонує кілька ключових висновків для місцевої влади інших регіонів [119, с. 318]:

– інтеграція традиційних знань із сучасними технологіями: проект демонструє цінність поєднання місцевих і традиційних знань із цифровими технологіями. Ця інтеграція може створювати інструменти, які є не лише інформативними, але й культурно значущими та залучають місцеву владу;

– підвищення екологічної обізнаності та підзвітності: шляхом картографування біорізноманіття та екосистем органи місцевої влади можуть значно підвищити обізнаність громадськості про важливість цих природних активів. Це усвідомлення, у свою чергу, виховує почуття екологічної відповідальності серед громадян;

– візуалізація даних для кращого прийняття рішень: цифрові карти є потужним інструментом для чиновників, що забезпечує доступний спосіб інтерпретації складних екологічних даних. Цей візуальний підхід може допомогти прийняти більш обґрунтовані рішення щодо міського планування та управління екосистемами;

– сприяння залученню громади: проєкт підкреслює важливість залучення громади до ініціатив сталого розвитку. Коли громадяни залучені та поінформовані, вони, швидше за все, підтримають і візьмуть участь у зусиллях щодо збереження екосистем;

– збалансування урбанізації та охорони навколишнього середовища: досвід м. Кочі підкреслює проблеми урбанізації, зокрема, такі, як забруднення та втрата середовища існування. Проєкт показує, як органи місцевої влади можуть активно вирішувати ці проблеми, впроваджуючи збереження екосистем і цифрові технології в процесі міського планування.

Ця ініціатива слугує моделлю для інших міст, які стикаються з кризами біорізноманіття.

2. Встановлення розумних лічильників (м. Сан-Паулу, Бразилія).

Enel та Бразильське агентство з регулювання електроенергетики безкоштовно встановили 300 000 інтелектуальних лічильників для споживачів у м. Сан-Паулу [233]. Інтелектуальні лічильники – це невеликі, зручні цифрові пристрої, які відображають і записують дані для побутових електричних мереж, такі як споживання енергії, струм і рівні напруги. Розумні лічильники дозволяють споживачам відстежувати споживання енергії, оптимізувати використання енергії та допомагають точно визначити енергоємні або несправні прилади. Вони також автоматично надсилають інформацію про споживання в електричну компанію, що дозволяє точніше виставляти рахунок за електроенергію. Супровідний додаток надає користувачам інформацію, включно з будь-якими змінами в їхньому рахунку, і може сповіщати їх, якщо вони наближаються до персоналізованого рівня споживання енергії, допомагаючи клієнтам залишатися в межах бюджету.

Цей приклад показує, що цифровізація енергетичних мереж може принести користь електричним компаніям і споживачам. У регіонах з низьким рівнем доходу ці пристрої можуть зробити електроенергію доступнішою для сімей.

Приклад встановлення інтелектуальних лічильників Enel у м. Сан-Паулу пропонує кілька ключових уроків для органів місцевої влади інших регіонів, які розглядають подібні ініціативи з управління енергією [233]:

– покращена обізнаність споживачів і контроль: розумні лічильники, доповнені зручними програмами, надають споживачам дані про споживання енергії в реальному часі. Ця видимість дозволяє домогосподарствам і промисловості більш ефективно контролювати та керувати своїм споживанням, що сприяє потенційній економії коштів. Це також може значно скоротити суперечки щодо рахунків і підвищити довіру клієнтів до комунальних послуг;

– сприяння сталим енергетичним практикам: проєкт демонструє, як технологію можна використовувати для сприяння сталості. Інтелектуальні лічильники заохочують до більш відповідального та екологічно чистого використання енергії, роблячи споживання енергії видимим і керованим;

– співпраця державно-приватного сектору: співпраця між приватною компанією Enel та Бразильським агентством з регулювання електроенергетики підкреслює важливість державно-приватного партнерства у реалізації великомасштабних інфраструктурних проєктів;

– навчання та залучення споживачів: успіх таких ініціатив також залежить від навчання та залучення споживачів щодо переваг та використання інтелектуальних лічильників, забезпечуючи впровадження та ефективне використання технології. Безкоштовне надання інтелектуальних лічильників споживачам може стати значним стимулом для широкого впровадження, роблячи передові технології доступними для всіх соціально-економічних сегментів;

– масштабованість і довгострокове бачення: починаючи зі значної, але керованої кількості інсталяцій (наприклад, 300 000 одиниць у м. Сан-Паулу), можна отримати цінну інформацію та дані, що дозволить внести коригування для розширення проєкту.

Відповідно, слід порекомендувати створити спеціалізовані робочі групи в органах місцевого самоврядування, які зосереджені на цифровій трансформації. Ці групи мають включати представників різних департаментів і технічних експертів, щоб забезпечити цілісний підхід до цифровізації та підтримувати цільову групу протягом виборчих циклів.

Далі слід розглянути декілька відповідних прикладів.

Приклад 1. Братислава (Словаччина).

Столиця Словаччини Братислава лише три роки тому створила спеціальну міждисциплінарну інноваційну команду для сприяння та полегшення цифровізації та інновацій. Команда є частиною Департаменту цифровізації та служить підрозділом дизайну послуг і цифрової трансформації, забезпечуючи процеси та технологічні зміни для послуг Братислави через власний портал з відкритим кодом Bratislava ID [229].

Роль команди полягає у спільному проектуванні, впровадженні та оцінці цифрових послуг та інноваційних проєктів, які відповідають потребам мешканців та викликам і можливостям міста, зокрема, таким як мобільність, навколишнє середовище, соціальна інтеграція та управління. Команда також співпрацює з різними зацікавленими сторонами, зокрема, такими як громадяни, підприємства, наукові кола та громадянське суспільство, щоб спільно виробляти та впроваджувати ці рішення.

Переваги спеціальної команди інновацій у Братиславі численні. Команда допомагає місту [229]:

- використовувати дизайн послуг для виявлення ключових проблем у якості та ефективності громадських послуг та інфраструктури, пропонувати нові процеси та технології для підвищення рівня задоволеності та довіри громадян;
- підвищувати привабливість та конкурентоспроможність міста та сприяти економічному та соціальному розвитку;
- вирішувати проблеми та можливості міста та досягати цілей розвитку міста;

– сприяти інноваційній культурі та потенціалу міста та заохочувати участь і співпрацю зацікавлених сторін;

– узгоджувати дії та політику міста з європейськими та глобальними планами, такими як Європейська зелена угода та Цілі сталого розвитку.

Для цього проєкту пропонується низка відповідних рекомендацій [236].

1. Впровадження комплексних програм цифрової грамотності має вирішальне значення для забезпечення того, щоб державні службовці та громадяни оволоділи навичками ефективного використання цифрових технологій і отримання переваг від них. Ці програми мають охоплювати різні теми, від базових комп'ютерних навичок до більш поглибленого навчання цифровим інструментам і платформам, що стосуються різних секторів. Ця освіта має важливе значення для державних службовців, щоб покращити надання послуг і операційну ефективність у все більш цифровому робочому середовищі. Для громадян ці програми можуть полегшити доступ до цифрових послуг і покращити їх здатність брати участь у цифровій економіці. Крім того, важливо задовольнити потреби працівників, на яких може вплинути перехід на цифрові технології. Створення цільових програм переходу, які пропонують можливості перенавчання та підвищення кваліфікації, може допомогти цим людям адаптуватися до нових ролей і технологій, та забезпечити умови, в яких робоча сила залишалася компетентною та конкурентоспроможною в епоху цифрових технологій.

2. Формулювання політики цифрової інклюзії має важливе значення для подолання цифрового розриву, особливо для маргіналізованих і недостатньо представлених спільнот. Це передбачає реалізацію таких ініціатив, як субсидований доступ до Інтернету та створення громадських мереж Wi-Fi для забезпечення доступного та надійного підключення до мережі Інтернет. Крім того, створення доступних центрів цифрових послуг у цих громадах може мати вирішальне значення. Ці центри надають доступ до цифрових ресурсів і пропонують навчання та підтримку, допомагаючи людям розвивати цифрові навички та грамотність. Крім того, політика повинна стосуватися доступності

цифрових пристроїв і технічної підтримки, гарантуючи, що кожен може брати участь у цифровому світі незалежно від свого економічного становища.

3. Пропонування таких стимулів, як податкові пільги або гранти для місцевих компаній за впровадження цифрових технологій, є стратегічним підходом до модернізації місцевої економіки. Ця політика може значно прискорити цифрову трансформацію малих і середніх підприємств, зробивши їх більш конкурентоспроможними на місцевому та регіональному рівнях. Зменшуючи фінансовий тягар інвестування в нові технології, ці стимули дозволяють підприємствам інтегрувати передові цифрові інструменти, зокрема, такі, як хмарні обчислення, платформи електронної комерції та аналітику даних у свою діяльність. Це підвищує їх ефективність і продуктивність, дозволяючи їм використовувати нові ринкові можливості та адаптуватися до мінливих вимог споживачів. Крім того, сприяння розвитку цифрового бізнес-середовища заохочує інновації та залучає нові інвестиції, сприяючи загальному економічному зростанню та стійкості регіону.

4. Розширення обсягу фінансової допомоги, включивши різні гранти, позики під низькі відсотки та цільове фінансування проєктів. Цей підхід має на меті надати комплексну фінансову підтримку бізнесу та громадам, сприяючи їх переходу до цифрової інфраструктури. Політика також має включати індивідуальні фінансові пакети, адаптовані до унікальних цифрових потреб різних секторів, забезпечуючи більш справедливий і ефективний процес цифровізації в різних спільнотах і галузях.

5. Надання пріоритету цифровізації ключових державних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та транспорт.

6. Впровадження порталів електронного урядування для ефективного надання державних послуг та залучення громадян передбачає перехід на цифрові платформи для адміністративних послуг для підвищення ефективності, зменшення корупції та оптимізації надання послуг, таким чином покращуючи загальну доступність та досвід користувачів.

7. Здійснення спеціального фінансування для створення та підтримки безпечної цифрової інфраструктури має вирішальне значення в сучасному цифровому світі. Ці інвестиції мають охоплювати фізичні аспекти інфраструктури, такі як сервери та мережі, а також надійні заходи кібербезпеки для захисту конфіденційних даних і систем від загроз. Віддаючи пріоритет безпеці в цифровій сфері, ця політика забезпечує захист основних послуг і конфіденційність окремих осіб і компаній. Ефективні стратегії кібербезпеки можуть включати розгортання передових технологій шифрування, регулярні перевірки безпеки та впровадження систем виявлення вторгнень. Крім того, частина цього фінансування має бути спрямована на навчання та розвиток кваліфікованого персоналу з кібербезпеки та підвищення обізнаності користувачів про найкращі практики цифрової безпеки.

8. Створення державно-приватних інноваційних центрів у співпраці з приватним сектором і науковими установами може значно прискорити розвиток і тестування нових цифрових технологій. Ці центри діятимуть як інкубатори інновацій, забезпечуючи простір, де компанії, дослідники та підприємці зможуть співпрацювати над передовими проектами. Спрощуючи пілотні проекти, ці центри дозволяють тестувати в реальному світі та вдосконалювати цифрові рішення перед тим, як їх масштабувати для більш широкого впровадження. Це середовище для співпраці прискорює технологічний прогрес та сприяє культурі інновацій і обміну знаннями. Крім того, ці інноваційні центри можуть надавати такі ресурси, як фінансування, наставництво та доступ до розвиненої технологічної інфраструктури, що має вирішальне значення для стартапів і дослідників.

9. Сприяння розвитку місцевих технологічних екосистем передбачає підтримку технологічних стартапів за допомогою фінансування, програм наставництва та можливостей співпраці з урядом. Фінансова підтримка має вирішальне значення для стартапів, особливо на ранніх стадіях. Програми наставництва зв'язують їх із досвідченими експертами галузі, надаючи важливу інформацію про бізнес. Сприяння їх участі в державних проєктах дає

платформу для застосування своїх інновацій. Заохочення цих стартапів до групування навколо конкретних завдань сприяє створенню середовища для співпраці, що веде до спільних ресурсів та інноваційних рішень.

Приклад 2. Фалькенберг (Швеція).

Фалькенберг демонструє успішний кейс формування інноваційного кластеру сталих харчових технологій, прагнучи стати «Кремнієвою долиною харчових технологій» у скандинавських країнах [238]. Муніципалітет реалізував комплекс заходів, спрямованих на створення екосистеми інновацій, що поєднує бізнес, науку та владу.

Ключові елементи цієї моделі включають [238]:

– ініціація проєкту LIFE RE:FOOD: за підтримки програми LIFE Європейської комісії цей проєкт спрямований на розробку циклічного мікопротеїну з побічних потоків харчової промисловості. Мікопротеїни, отримані з грибів, пропонують стійку альтернативу м'ясним і рослинним білкам. У проєкті бере участь консорціум партнерів, зокрема Mysorena AB, новаторський стартап у галузі мікопротеїнових технологій, Berte Qvarn, ключовий виробник харчових продуктів та інші допоміжні групи харчової промисловості, такі як Polarbröd, Atria та ICA.

– підтримка промислового заводу Mysorena AB: муніципалітет Фалькенберга посприяв Mysorena AB у створенні першого невеликого промислового заводу в регіоні. Муніципалітет надав істотну підтримку щодо землі, інфраструктури та послуг з розвитку бізнесу. Цей завод збирається виробляти мікопротеїн, використовуючи бічні потоки Berte Qvarn, постачаючи його різним виробникам продуктів харчування для використання в їхніх продуктах;

– створення інноваційної платформи харчових технологій: муніципалітет також відіграв важливу роль у створенні динамічної платформи для залучення та об'єднання стартапів та інноваторів у сфері харчових технологій. Вони сприяли розвитку енергійної екосистеми інновацій, організовуючи заходи, семінари та створюючи можливості для спілкування.

Співпраця поширюється на різні сектори, включаючи наукові кола, громадянське суспільство та державний сектор, усі вони роблять внесок у стійку та інноваційну харчову промисловість. Стратегічні кроки Фалькенберга створили процвітаючий кластер стійких інновацій у сфері харчування, що приносить екологічні, економічні та суспільні переваги. Ця ініціатива значно скорочує викиди парникових газів і відходи, водночас створюючи нову економічну цінність і можливості для працевлаштування. Це також підвищує якість і безпеку продуктів харчування. Зусилля Фалькенберга є прикладом впливової ролі, яку можуть відігравати міста та регіони у вирішенні глобальних проблем, таких як кліматична криза та досягнення Цілей сталого розвитку.

Ця модель дозволила досягти комплексного ефекту: екологічного, економічного та соціального.

Для цього проєкту пропонується низка відповідних рекомендацій [238].

1. Підтримка стійких цифрових технологій Як зазначено в розділі під назвою «Дорожня карта сталого впровадження цифрових технологій», ця рекомендація передбачає процес розгляду впливу цифрових інструментів на навколишнє середовище перед впровадженням і визначення пріоритетів використання стійких, енергоефективних цифрових технологій в урядах, компаніях і громадах. Необхідно визнавати та підтримувати синергію між технологічними системами для підвищення ефективності та забезпечення сумісності в майбутньому. Слід інтегрувати цифрові інструменти в управління навколишнім середовищем. Для подальшого вдосконалення інтеграції цифрових інструментів в управління навколишнім середовищем можна використовувати розширений аналіз даних і методи машинного навчання. Використовуючи алгоритми машинного навчання для аналізу величезних обсягів даних, зібраних із датчиків і пристроїв Інтернету речей, міста можуть визначати закономірності та прогнозувати зміни навколишнього середовища, забезпечуючи більш точні та проактивні стратегії управління.

2. Налаштування цифрових систем реагування на надзвичайні ситуації. Щоб покращити управління реагуванням на надзвичайні ситуації, розробка цифрових платформ, які використовують такі технології, як мобільні додатки та соціальні мережі, має вирішальне значення. Ці платформи можуть сприяти спілкуванню в режимі реального часу під час криз, надаючи своєчасні оновлення та вказівки для громадськості. Органи влади можуть забезпечити більш ефективні та цілеспрямовані стратегії реагування, адаптувавши ці цифрові інструменти для ліквідації конкретних типів стихійних лих, поширених у місті чи регіоні, таких як повені, землетруси чи урагани. Крім того, інтеграція цих платформ із місцевими службами екстреної допомоги та системами боротьби зі стихійними лихами може оптимізувати координацію та розподіл ресурсів.

3. Сприяти розвитку відновлюваної енергетики шляхом цифровізації – передбачає використання цифрових технологій для підвищення ефективності систем відновлюваної енергії та управління мережею. Постачальники електроенергії можуть оптимізувати виробництво, розподіл і споживання відновлюваної енергії за допомогою передової аналітики, штучного інтелекту та технологій Інтернету речей. Цей підхід також передбачає впровадження інтелектуальних лічильників у будинках і на підприємствах, надаючи споживачам дані про використання енергії в реальному часі. Споживачі можуть приймати більш обґрунтовані рішення, коригувати свої моделі споживання та сприяти енергозбереженню. Інтеграція цифрових інструментів в енергетичну інфраструктуру підтримує перехід до більш стійких енергетичних систем, сприяє збалансуванню попиту та пропозиції, а також підвищує можливість інтеграції більшої частки відновлюваних джерел енергії в мережу.

4. Підтримка цифровізації в таких секторах, як уряд, академічні кола, бізнес і громадянське суспільство, підвищує ефективність та інновації. Інтеграція цифрових інструментів у ці сфери покращує керування даними та прийняття рішень. Вирішальним для цього підходу є сприяння міжгалузевій

співпраці та комунікації, розблокування синергії для більш ефективних рішень. Наприклад, спільні цифрові платформи можуть уможливити передачу знань між академічними колами та бізнесом або покращити державні послуги за рахунок посиленого залучення громадян. Ця спільна цифрова трансформація забезпечує інклюзивність і використовує унікальні сильні сторони кожного сектора, що забезпечує вироблення більш комплексних і згуртованих соціальних рішень.

5. Використання аналітики даних і штучного інтелекту у міському плануванні змінює підхід міст до сталого розвитку. Цей метод дозволяє планувальникам приймати рішення, засновані на фактах, аналізуючи велику кількість даних про різні аспекти, такі як транспортні потоки, динаміка чисельності населення, вплив на навколишнє середовище та розподіл ресурсів. Таке глибоке розуміння може стати основою для планування інфраструктури, оптимізації розподілу ресурсів і точного прогнозування зростання міст. Технології штучного інтелекту можуть симулювати потенційні сценарії розвитку міст, надаючи цінне передбачення наслідків різних стратегій планування. Цей підхід гарантує, що міський розвиток є сталим і адаптованим до мінливих потреб міського населення та навколишнього середовища.

Приклад 3. Гамбург (Німеччина) – інструмент ANN RADAR.

Університет HafenCity у Гамбурзі розробив керований даними інструмент підтримки прийняття рішень для сприяння стійкому розвитку та кліматичним діям у місті. Інструмент, який називається ANN (A New Normal) RADAR, спрямований на визначення просторів і районів у місті, які можна використовувати як міські випробувальні майданчики для створення прототипів інновацій у сфері сталої енергетики. Ця ідентифікація буде здійснена за допомогою інтерактивного інструменту підтримки прийняття рішень на основі публічних і приватних екологічних даних. ANN RADAR розроблений як інноваційний процес (експериментальне управління) та як послуга, яка накопичує показники для вибору найкращих районів міста, враховуючи місцеві кліматичні стратегії та доступні екологічні дані для

довгострокового моніторингу впливу на навколишнє середовище. Задля створення інструменту було використано проєкт A New Normal у Мельбурні, Австралія, який створює прототипи та пілотує в контексті сталого Мельбурна 2030. Посібник ANN Radar Playbook надає контекстне введення та екскурсію по інструменту. Документ містить приклади користувачів для зовнішнього використання в процесах прийняття рішень, а також технічні та наукові посилання для цілей передачі, адаптації та масштабованості, роблячи методологію, принципи та зразкові розміри даних прозорими для професійних зацікавлених сторін, залучених до цих процесів. У центрі уваги знаходяться муніципалітети, консалтингові компанії з кліматичного планування та залучення, а також наукові установи, які ініціюють і керують міськими експериментами. Результати, отримані в Гамбурзі, можна легко адаптувати в інших місцевих муніципалітетах із подібними сценаріями зацікавлених сторін [240].

Прийнявши ці конкретні рекомендації, органи місцевого самоврядування можуть ефективно використовувати цифрові технології для підвищення своїх можливостей, покращення державних послуг і вести громади до сталого та інклюзивного цифрового майбутнього.

Таким чином, цифровізація може підвищити ефективність уряду, прискорити економічне зростання та сприяти стійкості. Для ефективного впровадження цифровізації органи місцевого самоврядування повинні застосувати стратегічний і цілісний підхід, який враховує наступні аспекти:

– бачення та лідерство: органи місцевого самоврядування повинні встановити чіткі та амбітні цілі та завдання для цифровізації та мобілізувати та узгодити інтереси та дії різних учасників і секторів. Вони також повинні надавати потужну та послідовну політичну підтримку ініціативам цифровізації;

– політика та нормативно-правові рамки: органи місцевого самоврядування повинні створити сприятливе середовище та стимули для цифровізації та подолати перешкоди та проблеми, з якими стикаються місцеві

учасники та сектори. Вони також повинні забезпечити юридичні та етичні аспекти цифровізації, зокрема, такі як захист даних, вплив на навколишнє середовище, конфіденційність і безпека;

– інфраструктура та технології: органи місцевого самоврядування повинні інвестувати та модернізувати фізичну та організаційну інфраструктуру та технології, які підтримують цифровізацію, зокрема, таку, як широкосмуговий доступ, хмара та платформи, забезпечуючи справедливий доступ. Вони також повинні забезпечувати взаємодію, сумісність і стійкість різних систем і пристроїв;

– навички та спроможності: органи місцевого самоврядування повинні розвивати та покращувати навички та спроможності місцевих суб'єктів і секторів, щоб використовувати та отримувати користь від цифровізації, наприклад цифрову грамотність, інновації та підприємництво. Вони також повинні надавати можливості навчання та навчання для місцевих громадян і працівників. Їм також необхідно залучати місцевих громадян і зацікавлених сторін до розробки та реалізації ініціатив цифровізації. Цифровізація — це великий стрибок уперед, який може революціонізувати спосіб життя громадян: покращити управління, економічний розвиток і сталість. З великим потенціалом приходить велика відповідальність; цифровізація – це шлях, який вимагає стратегічного планування, залучення зацікавлених сторін і відданості постійним інноваціям і вдосконаленням. Реалізація цих рекомендацій стане першим кроком до досягнення повного потенціалу цифровізації.

3. Цифрове фінансування мікромереж в малих селах за допомогою мікроінвестицій (Південна Африка).

1,2 мільярда людей по всьому африканському континенту не мають доступу до електроенергії. Дефіцит енергії та швидке зростання населення загострили енергетичну бідність. Sun Exchange встановлює мікромережі в невеликих селах по всій Південній Африці, які не мають електроенергії. Онлайн-платформа однорангового краудфандингу ділиться проєктом з інвесторами, які можуть придбати бажану кількість сонячних батарей для

проєкту. Це покриває витрати на встановлення; масив встановлюється менш ніж за два місяці. Громада отримує електроенергію, сплачуючи лише невелику плату за використання, розподілену між Sun Exchange та інвесторами. Ця платформа забезпечує доступну електроенергію для громад у всьому світі [253, с. 4].

Цифрове фінансування, включаючи такі інноваційні механізми, як краудфандинг, блокчейн і хмарні обчислення, може допомогти країнам, що розвиваються, і місцевій владі з низьким рівнем доходу залучити фінансування для необхідних проєктів. Ініціатива Sun Exchange щодо фінансування мікромереж у невеликих селах по всій Південній Африці через мікроінвестиції дає кілька ключових знань для місцевої влади інших регіонів, яка прагне вирішити подібні проблеми [249, с. 230]:

- використання краудфандингу для розвитку інфраструктури: використання однорангової онлайн-платформи краудфандингу демонструє інноваційний спосіб фінансування такої необхідної інфраструктури, як мікромережі. Такий підхід може мобілізувати ресурси широкої бази інвесторів, роблячи проєктне фінансування більш доступним і різноманітним. Використання цифрових фінансів для підтримки громадських ініціатив демонструє потенціал технологій у розширенні доступу до фінансових ресурсів для інших проєктів розвитку;

- розширення можливостей спільнот за допомогою відновлюваної енергії: зосереджуючись на сонячній енергії, ініціатива вирішує питання доступу до енергії та сприяє розвитку відновлюваних і стійких джерел енергії. Цей підхід особливо актуальний для регіонів, які стикаються з дефіцитом енергії та швидким зростанням населення;

- створення безпрограшних сценаріїв для інвесторів і бенефіціарів: модель приносить користь інвесторам, які отримують віддачу від своїх інвестицій, компанії, яка отримує невелику плату за використання, і місцевій владі, яка має доступну електроенергію. Ця взаємна вигода може сприяти більш сталим і довгостроковим інвестиціям у громадські проєкти.

Масштабованість цієї моделі означає, що її можна тиражувати в різних місцях, адаптуючи до місцевих потреб і контексту;

- швидка реалізація проєктів: можливість встановити сонячні батареї менш ніж за два місяці ілюструє ефективність підходу. Швидке впровадження має вирішальне значення в регіонах, де потреба в електроенергії є гострою;

- сприяння енергетичній незалежності: створюючи незалежні мікромережі, громади можуть стати самодостатніми у своїх енергетичних потребах, зменшуючи залежність від національних мереж і пом'якшуючи проблеми постачання та розподілу енергії. Модель також заохочує участь громади та володіння енергетичними рішеннями, що веде до кращого обслуговування та стійкості проєктів.

Що стосується країн ЄС, то наразі в них впроваджується проєкт технічної підтримки «Digital transformation for regional and local authorities», який має на меті допомогти регіональним та місцевим органам влади ЄС розробити та впровадити структурні реформи у сфері цифрового публічного управління. Зазначений флагманський проєкт спрямований на підтримку кількох аспектів цифрового переходу в державах-членах ЄС та покращення якості послуг для громадян та бізнесу. Запропонований проєкт спрямований на три сфери, які є надзвичайно актуальними для регіональних та місцевих адміністрацій [252]:

- сталий зв'язок, включаючи кібербезпеку;
- розвиток розумних міст;
- взаємозв'язок з цифровими системами, що використовуються іншими органами влади, зокрема в інших державах-членах.

В результаті реалізації проєкту «Digital transformation for regional and local authorities» очікується [237]:

- прискорення цифрового переходу в державах-членах ЄС шляхом впровадження цифрових стратегій ЄС (таких як Цифрове десятиліття 2030 року або принцип «Тільки один раз») на регіональному та місцевому рівнях;

- покращене цифрового управління на регіональному та місцевому рівнях;

- покращена якість цифрових послуг для громадян та бізнесу;
- підвищення соціально-економічної привабливості регіонів.

Проєкт «Digital transformation for regional and local authorities» визначає три робочі пакети, кожен з яких має власний набір результатів, адаптованих до кожної держави-члена. Держави-члени можуть запитувати підтримку для одного або кількох робочих пакетів щодо наступних напрямів діяльності [237]:

- локальне розгортання національної «стратегії розгортання коридору 5G»;

- реінжиніринг бізнес-процесів;
- технічні характеристики;
- цифрові навички для регіональних та місцевих адміністрацій;
- стратегія розумних міст (включаючи розвиток місцевих цифрових платформ та місцевих цифрових двійників);

- реінжиніринг бізнес-процесів;
- дизайн впровадження одноразової системи та eIDAS;
- технічні специфікації для eIDAS та рішень «Тільки один раз»;
- рекомендації щодо впровадження передових цифрових технологій;
- стратегії забезпечення цифрових навичок для регіональних та місцевих адміністрацій;

- посилене місцеве цифрове управління для кращої координації розробки та впровадження цифрових послуг, а також підвищення взаємодії та ефективності інвестицій.

Проєкт «Digital transformation for regional and local authorities» узгоджений з впровадженням Фонду відновлення та стійкості (англ. Recovery and Resilience Facility, RRF) та є для нього актуальним. Цифрова трансформація є основою цього діяльності фонду, і національні плани повинні виділяти щонайменше 20% інвестицій RRF на цифрову сферу. У рамках

затверджених Планів відновлення та стійкості держави-члени ЄС перевищили цю ціль, виділивши понад 26% своїх витрат на цифровий перехід [237].

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування засвідчує, що цифрова трансформація виступає не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й комплексним чинником підвищення ефективності публічного управління, економічного розвитку територій та якості життя населення. Узагальнення практик різних країн дозволяє констатувати, що успішна цифровізація базується на поєднанні технологічних інновацій, інституційної спроможності органів влади, належного нормативно-правового забезпечення та активної участі громадянського суспільства. Водночас ключовим є не стільки впровадження окремих цифрових рішень, скільки формування цілісної екосистеми цифрового управління, що передбачає інтеграцію даних, міжвідомчу взаємодію, відкритість та підзвітність влади.

2.2. Специфіка публічного управління цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування в Україні

У той час, як Україна продовжує свою мужню та рішучу боротьбу за свободу та демократію, органи місцевого самоврядування стоять на передовій стійкості та відновлення країни. По всій Україні органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реагуванні на виклики воєнних руйнувань, очолюючи зусилля з відбудови та формуючи шлях України до європейської інтеграції.

Реформа децентралізації в Україні, розпочата за роки до повномасштабного російського вторгнення, стала однією з найбільших сильних сторін країни. Розширені можливості органів місцевого самоврядування мобілізували громади, захистили основні послуги та очолили місцеві зусилля з відбудови, часто у партнерстві з місцевими мешканцями та громадянським суспільством у цілому. Органи місцевого самоврядування

забезпечили водопостачання, електроенергію, медикаменти та житло навіть під час окупації та відключення зв'язку [67, с. 198].

Міжнародна співпраця ще більше посилила місцеву стійкість. Такі проекти, як Мости довіри, які очолює CEMR (Рада європейських муніципалітетів та регіонів – Council of European Municipalities and Region) у співпраці з Асоціацією міст України та за підтримки програми U-LEAD з Європою, пов'язує українські муніципалітети з європейськими партнерами, сприяючи обміну знаннями та спільним проектам з реконструкції. На сьогодні понад 30 українських муніципалітетів співпрацюють з колегами з усієї Європи, подавши понад 40 спільних проектних пропозицій, спрямованих на відновлення та сталий розвиток [247].

Ці партнерства виходять за рамки солідарності; вони сприяють взаємному навчанню, зміцнюють демократичне управління та роблять внесок у європейську інтеграцію України шляхом узгодження практик місцевого розвитку зі стандартами та цінностями ЄС.

Інноваційні цифрові рішення також відіграють ключову роль. Українська система електронних закупівель Prozorro та платформа DREAM (Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням) забезпечують прозорість та підзвітність у проектах реконструкції. Ці інструменти не лише підвищують довіру громадськості, але й сприяють залученню міжнародних донорів, пропонуючи дані про фінансовані проекти в режимі реального часу [184, с. 118].

Великий портал відновлення надає громадянському суспільству та місцевим громадам можливість контролювати зусилля з відновлення, повідомляти про проблеми та підтримувати високі стандарти доброчесності та ефективності. Такі цифрові ініціативи мають вирішальне значення для забезпечення ефективного використання ресурсів та просування амбіцій України щодо вступу до ЄС.

CEMR розробив Платформу для пошуку партнерів, цифровий інструмент, що об'єднує міста, села та місцеві органи влади по всій Європі, з

особливим акцентом на українські громади. Ця онлайн-платформа забезпечує [247]:

- швидко взаємодію між колегами;
- спільні проекти у ключових сферах співпраці;
- доступ до можливостей фінансування, передового досвіду;
- підвищує міжнародну видимість.

Органи місцевого самоврядування України є рушійною силою відновлення, стійкості та реформ. Завдяки міжнародним партнерствам, цифровим інноваціям та залученню громади через «Мости довіри» вони формують демократичне, європейське майбутнє для України. Оскільки СЕМР та його члени продовжують підтримувати Україну, підтримка органів місцевого самоврядування в їхніх зусиллях залишається важливою для об'єднаної та стійкої Європи.

Цифровізація стала флагманською темою та державним пріоритетом України протягом останніх двох років. Міністерство цифрової трансформації України, беручи на себе ініціативу всередині країни, має амбіції зробити Україну світовим чемпіоном у сфері цифровізації, і Україна вже перша з країн, котра може використовувати цифрові посвідчення особи без жодних внутрішніх обмежень. Саме так Україна рухається вперед з концепцією побудови цифрової держави та стає провідною країною світу з точки зору надання послуг громадянам та бізнесу. [70; 251].

«Дія» – це новий рівень взаємодії між державою та громадянами: зручний, непомітний, гуманний. Це єдиний бренд, який поєднує мобільний додаток із доступом до цифрових документів громадян та єдиний портал державних послуг для населення та бізнесу. Головна мета – зробити 100% державних послуг доступними онлайн. Станом на грудень 2022 року майже 18,5 млн. українців оновили додаток «Дія». Наразі порталом «Дія» користується понад 22 мільйона користувачів – понад 130 державних послуг доступні онлайн [177, с. 170].

Мобільний додаток «Дія» дозволяє українцям отримати доступ до 14 цифрових документів (посвідчення особи, закордонний біометричний паспорт, студентський квиток, посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, поліс страхування транспортного засобу, податковий номер, свідоцтво про народження, довідка внутрішньо переміщеної особи) та загалом до 21 послуги. Зовсім нещодавно Україна стала першою країною з дійсним цифровим посвідченням особи, яке можна використовувати будь-де в країні, та четвертою в Європі, яка запустила цифрове посвідчення водія [177, с. 171]. Усі цифрові документи в «Дії» тепер мають таку ж юридичну силу, як і їхні пластикові або паперові аналоги. За допомогою застосунку «Дія» українці також можуть ділитися цифровими копіями документів, а також сплачувати борги чи штрафи.

Портал «Дія» доводить, що якщо сервісу немає онлайн, то його взагалі не буде. Саме тому деякі бізнес-процеси також стають цифровими. Портал «Дія» – це єдиний державний портал із понад 70 цифровими сервісами. Тут можна скористатися найшвидшою реєстрацією бізнесу у світі – потрібно лише 2 секунди, щоб стати підприємцем в Україні, та 30 хвилин, щоб заснувати товариство з обмеженою відповідальністю [251, с. 688]. Сервісом вже скористалися 1 000 000 приватних підприємців та понад 14 000 компаній.

На порталі «Дія» також можна отримати дозволи та ліцензії. Наступна мета – автоматична реєстрація бізнесу.

Україна також є світовим лідером за кількістю доступних онлайн-сервісів для батьків новонароджених. Сервіс «єМалятко» дозволяє отримати до 9 послуг, пов'язаних з народженням дитини, за 20 хвилин лише за однією заявкою [1].

Ще однією віхою для України на шляху до цифровізації країни є розвиток ІТ-сектору. Український ІТ-сектор представлена понад 280 000 висококваліфікованих спеціалістів. Він забезпечує близько 4% ВВП країни та майже 40% українського експорту послуг. Галузь демонструє стабільне зростання щорічно, переважно за рахунок експорту. У 2021 році українська ІТ-

індустрія зросла на 36% з 5 млрд. дол. США до 6,8 млрд. дол. США за обсягом експорту. Україна була одним з найбільших експортерів ІТ-послуг і товарів і мала найбільшу кількість аутсорсингових розробників у Східній Європі. Основною рушійною силою розвитку галузі в Україні став постійно зростаючий попит на цифровізацію бізнес-процесів у всьому світі [178].

Щоб стимулювати розвиток таких компаній в Україні, за два тижні до війни було запущено Дія.City. Це унікальний податково-правовий простір для ІТ-бізнесу. Дія.City надає ІТ-компаніям [159]:

- одну з найкращих податкових систем у Європі;
- гнучкі форми співпраці з фахівцями;
- спільні правові інструменти для венчурного капіталу;
- податкові пільги для інвестицій.

Незважаючи на повномасштабне вторгнення, проєкт продовжує працювати та розвиватися. Сьогодні в Дія.City налічується понад 400 компаній, серед яких понад 330, які стали резидентами під час війни. Загалом у цих компаніях працює понад 33 тисячі спеціалістів [205].

Під час війни українська ІТ-індустрія демонструє надзвичайну стійкість. Вона підтримує позитивну динаміку зростання та залишається єдиною галуззю, яка збільшує експорт і генерує валютні надходження в українську економіку під час війни. До травня 2022 року 85% компаній відновили операційну діяльність до обсягів довоєнного часу. За десять місяців 2022 року експорт комп'ютерних послуг зріс на 10% і склав 6 млрд. дол. США [178].

Незважаючи на всі труднощі, з якими країна та її мешканці стикаються щодня, бізнес та ІТ-індустрія України продовжують працювати та масштабуватися.

ІТ-сектор – одна з небагатьох галузей, що продовжила стабільно функціонувати після повномасштабного вторгнення. Тисячі ІТ-фахівців працюють під час відключень електроенергії та авіаударів, підтримуючи репутацію України як однієї з провідних країн Європи з ІТ-послуг. Про це свідчать дані рисунків 2.1–2.3.

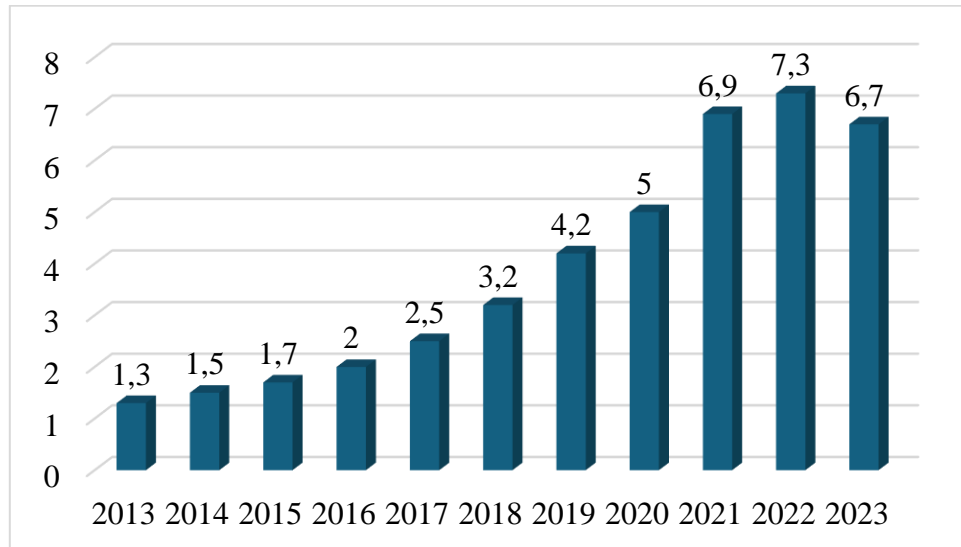


Рис. 2.1. Динаміка зміни доходу від експорту послуг українського ІТ-сектору України протягом 2013–2023 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено авторкою на підставі [242; 2]

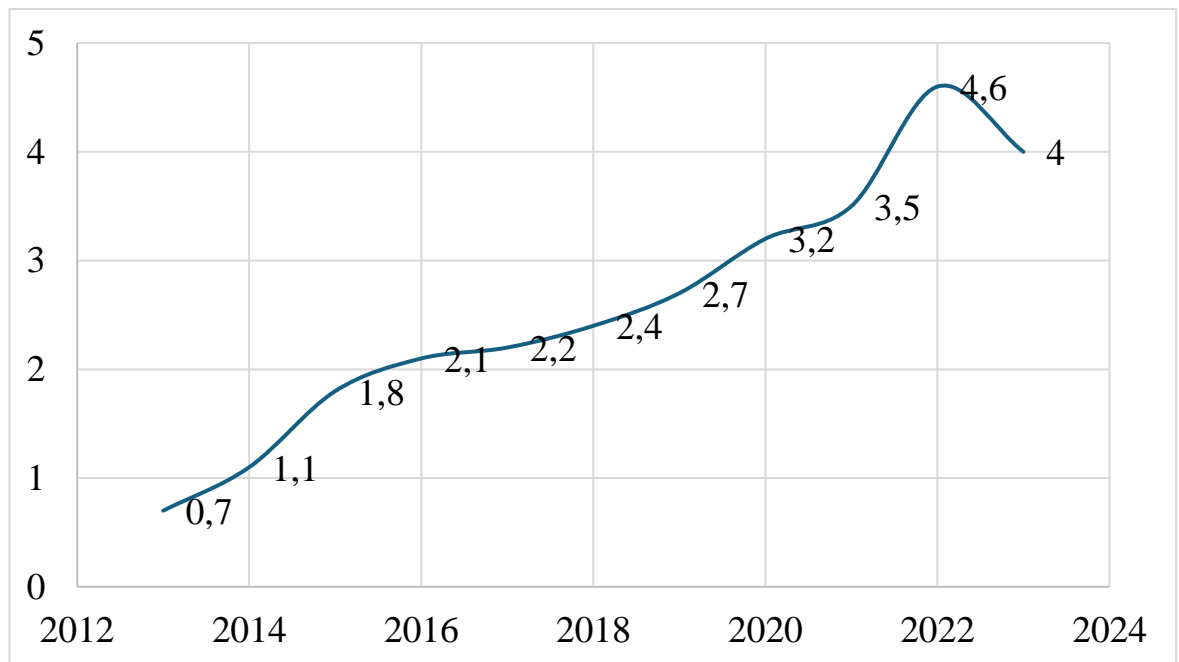


Рис. 2.2. Динаміка зміни частки експорту ІТ-послуг в загальному обсязі експорту послуг України протягом 2013–2023 рр., %

Джерело: складено авторкою на підставі [242; 2]

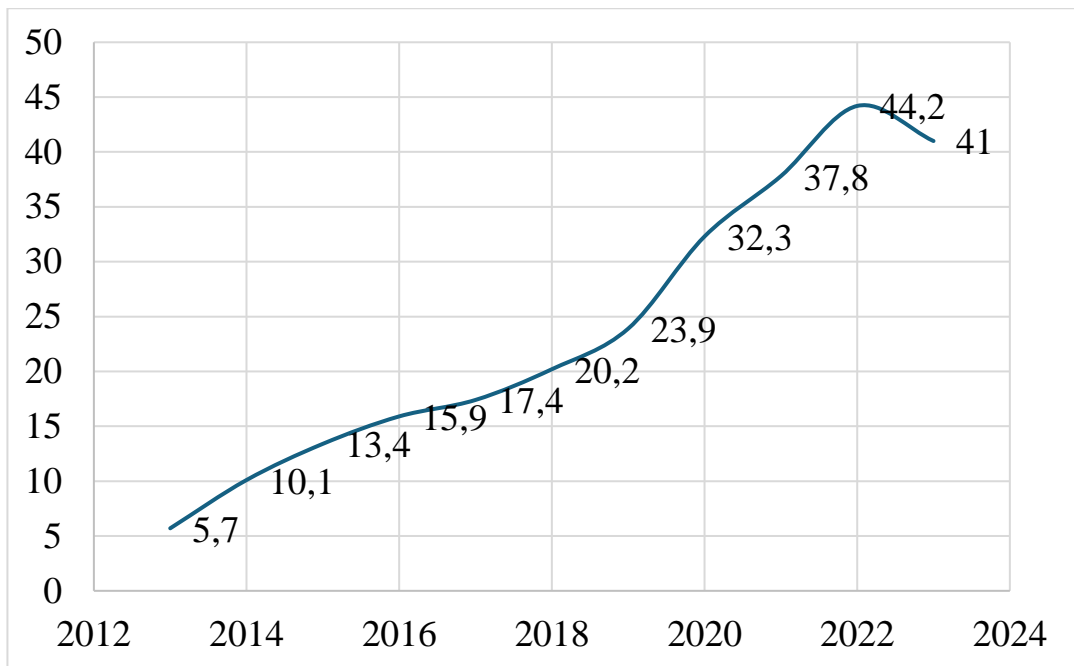


Рис. 2.3. Динаміка зміни частки експорту ІТ-послуг в ВВП України протягом 2013–2023 рр., %

Джерело: складено авторкою на підставі [242; 2]

З рисунків 2.1–2.3 можна побачити, що у 2023 році експорт ІТ-послуг України уперше протягом цієї своєї історії почав знижуватися. Зокрема, дохід від експорту послуг українського ІТ-сектору знизився на 8,5% – до 6,7 млрд. дол. США, що стало найнижчим показником протягом останніх декількох років. Головними причинами цієї ситуації є загальне сповільнення глобальної економіки та повномасштабне російське вторгнення в Україну.

Згідно зі звітом про екосистему за 2024 рік, екосистема стартапів України входить до трійки найшвидше зростаючих у Центральній та Східній Європі та є четвертою за величиною за вартістю [230].

Кілька стартапів, заснованих в Україні, зокрема Grammarly, GitLab та Creatio, досягли статусу єдинорога (приватна компанія, чия ринкова оцінка перевищує 1 млрд. дол. США) незважаючи на триваючу війну. Згідно зі звітом, щонайменше 10 інших стартапів також наближаються до цього статусу [230].

Що стосується найбільш активних секторів, не дивно, що українські стартапи, що працюють у країні, котра постраждала від війни, зросли в

оборонних технологіях. Ця ніша активно фінансується урядом через запусканий кластер BRAVE1, а також неурядовими організаціями з України та інших країн. Зокрема, між 2023 та 2024 роками загалом 42 млн. дол. США було виділено у формі інвестицій або грантів [230].

Очевидно, що сектор оборонних технологій виділяється не лише на карті екосистеми стартапів України, а й у всьому світі». 5,2 млрд. дол. США венчурного фінансування, зростання +30% за два роки та НАТО надає понад 1 млрд. дол. США з інвестиціями NIF у глибокі технології — все це свідчить про бум оборонних технологій [250].

Поточна глобальна ситуація продовжуватиме впливати на екосистему бізнесу та інновацій не лише в Україні, а й у Європі. Однак стійкість, продемонстрована саме українськими стартапами, залишається вирішальною для майбутнього розвитку.

Окремо слід приділити увагу Програмі цифрової трансформації – це п'ятирічна програма підвищення ефективності діяльності уряду, спрямована на покращення цифрових можливостей України та розбудову стійких систем для безпечного та процвітаючого майбутнього. Програма фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та Агентством Великої Британії з міжнародного розвитку (UK Dev) [234].

Угода про цифрову трансформацію (УЦТ) сприяє ефективності уряду та посилює цифрову трансформацію України за допомогою тристороннього підходу [234]:

- економічне відродження;
- прозорість у відбудові;
- відповідальне управління під час війни та після неї.

Разом ці цілі створюють прозору та ефективну цифрову екосистему, стимулюють економічне зростання, підвищують ефективність уряду та покращують відносини між громадянами та урядом в Україні.

Цифрові технології є важливими для стійкої української економіки, як зараз, так і в майбутньому. Щоб стимулювати економічне відродження, УЦТ

підтримує інвестиції в цифрову економічну інфраструктуру. Програма допомагає спростити та оцифрувати процеси, пов'язані з експортом, підтримувати розвиток малого та середнього підприємництва, а також сприяти створенню сприятливого бізнес-середовища та інвестиційного середовища в Україні.

Прозорість у процесі реконструкції також має вирішальне значення для сталого відновлення України. Щоб забезпечити прозору реконструкцію воєнної та повоєнної України, УЦТ сприяє цифровому управлінню проєктами відновлення та реконструкції, використовуючи цифрові системи для відстеження кожного витраченого долара. Програма також зміцнює екосистему електронних закупівель для покращення контролю за коштами та забезпечення справедливості й підзвітності.

Цифровізація є основним механізмом просування ефективного та демократичного управління в Україні. Підвищуючи доступність та зручність використання відкритих даних і використовуючи цифрові технології в боротьбі з корупцією, УЦТ сприяє культурі прозорості та підзвітності. Для цього УЦТ підтримує екосистему «Дія» для пришвидшення впровадження нових електронних послуг як для громадян, так і для бізнесу.

Для досягнення результатів відбувається систематична безпосередня співпраця з Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством розвитку громад та територій України, Міністерством економіки України, а також з підприємствами, технологічними компаніями, органами місцевого самоврядування, організаціями громадянського суспільства, закладами освіти та громадянами України.

Угоду про цифрову трансформацію реалізує кваліфікований консорціум, очолюваний Фондом «Євразія», до складу якого входять Офіс кращого регулювання, Фонд «Східна Європа», Інститут аналітики та адвокації, Київська школа економіки, Open Contracting Partnership, Social Boost, Transparency International Україна та Women in Digital Transformation [234].

Ця висококваліфікована група українських та американських партнерів має багаторічний досвід роботи в Україні та багато налагоджених партнерств з урядом, приватним сектором та громадянським суспільством.

Хоча багато країн говорять про цифрову трансформацію, Україна впровадила її за найсуворіших умов – пандемії, повномасштабного вторгнення, економічного тиску та системних потрясінь – і досягла успіху.

Всього за п'ять років Україна створила одну з найсучасніших екосистем електронного урядування у світі, зростаючи зі 102-ї позиції у 2018 році до 5-ї у 2024 році у Рейтингу EGDI ООН для цифрових послуг [274]. Супердодаток «Дія» обслуговує близько 22 мільйони користувачів – понад половину населення України. Це сталося не випадково, і це не почалося з невідкладності війни. Все почалося з візії: у 2019 році побудувати «державу у смартфоні» [127].

Це бачення призвело до створення Міністерства цифрової трансформації України та було призначено першим віце-прем'єр-міністром України з питань цифрової трансформації. Його повноваження з того часу розширилися та охопили інновації, освіту, науку та технології, що відображає центральну роль цифровізації в стратегії розвитку України [127].

Віце-прем'єр-міністром України з питань цифрової трансформації зібрав команду молодих технократів з приватного сектору, а його заступники очолюють такі критичні сфери, як розвиток ІТ, державні послуги, цифрова інфраструктура та європейська інтеграція. Мережа директорів з цифрової трансформації (CDTO – Chief Digital Transformation Officer) у міністерствах та місцевих органах влади забезпечує узгоджене, швидке та орієнтоване на громадян цифрове управління [251]. Це один із наріжних каменів успіху України.

Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації забезпечує правовий імпульс. Разом ці механізми створюють комплексний цифровий двигун.

Під керівництвом віце-прем'єр-міністра України з питань цифрової трансформації екосистема «Дія» перетворилася на комплексну філософію управління [273]:

- додаток Дія: держава у смартфоні, що пропонує понад 30 цифрових документів, цифровий підпис та понад 40 основних послуг (кількість постійно зростає);
- портал «Дія»: більше 130 онлайн-послуг уряду, доступних з будь-якого місця;
- Дія.Бізнес: підтримка підприємців, від грантів до експертних консультацій;
- Дія.Education: програми цифрової грамотності, які охопили 2,6 млн. українців;
- Дія.City: спеціалізоване правове та податкове середовище, що допомагає процвітати понад 1700 ІТ-компаніям;
- Дія.Engine: інструмент з відкритим вихідним кодом, що дозволяє агентствам швидко створювати цифрові послуги.

Коли у 2022 році розпочалося повномасштабне вторгнення в Україну, багато хто очікував, що українські урядові системи зазнають краху. Натомість цифрова інфраструктура не лише витримала шок, але й розширилася в режимі реального часу.

Міністерство цифрової трансформації України негайно перейшло до перетворення «Дії» зі зручного засобу на критично важливий інструмент національної стійкості. Протягом кількох днів, тижнів і місяців було запущено багато нових послуг, зокрема:

- «Підтримка»: надання фінансової підтримки мільйонам переміщених громадян;
- «Ворог»: забезпечення безпечного повідомлення громадян про переміщення ворога;
- «Відновлення»: спрощення допомоги на ремонт житла та позовів про майно;

– онлайн-шлюб: дозвіл парам одружуватися дистанційно – названо одним із найкращих винаходів 2024 року.

Незважаючи на ракетні удари та постійні повітряні тривоги, відключення електроенергії, кібератаки та вимушене переміщення, «Дія» продовжує функціонувати, надаючи життєво важливі послуги, захищаючи громадянські права та мобілізуючи громадянську участь.

У квітні 2024 року Україна випустила платформу «Дія» як програмне забезпечення з відкритим кодом через GitHub кількома мовами програмування. Ця віха в цифровій дипломатії пропонує урядам усього світу доступ до перевірених, орієнтованих на громадян рішень для надання державних послуг.

Здатність України до інновацій під тиском заклала основу для WIN – Глобальна інноваційна стратегія України до 2030 року [165]. Ця стратегія розглядає інновації як ключову функцію держави, а не побічний проєкт, створюючи умови, за яких інновації можуть процвітати: швидкість, безпека, гнучкість та актуальність.

WIN зосереджується на [165]:

- створенні спеціалізованих інноваційних платформ у пріоритетних секторах;
- усуненні регуляторних бар'єрів, що уповільнюють експерименти;
- побудові прямих зв'язків між урядом, бізнесом та розробниками.

Досвід України пропонує практичні уроки для пришвидшення цифрової трансформації Європи. Але спочатку доцільно уявити кілька сценаріїв.

1. Якщо транскордонне лихо одночасно вражає кілька регіонів, то єдина система оповіщення, розроблена в рамках державно-приватного партнерства, може надавати багатомовні екстрені сповіщення, які функціонують навіть тоді, коли пристрої перебувають у беззвучному режимі, гарантуючи, що все постраждале населення отримуватиме своєчасні інструкції незалежно від свого місцезнаходження. В Україні це було досягнуто за допомогою Air Alert

– системи, розробленої за кілька днів разом із партнерами з приватного сектору (Ajax та Stfalcon), яка зараз обслуговує мільйони людей [227].

2. Якщо під час катастрофічної події поширюється дезінформація, перевірені системи доставки інформації можуть надавати інструкції щодо конкретних загроз з авторизованих джерел, запобігаючи плутанині та забезпечуючи послідовне надсилання екстрених повідомлень у постраждалих районах. В Україні було вбудовано офіційні теле- та радіотрансляції безпосередньо в супердодаток «Дія», створивши єдине надійне джерело інформації.

3. Якщо масове переміщення населення відбувається в екстремальних погодних умовах, то цифрові системи координації гуманітарної допомоги можуть зіставити постраждале населення з наявними ресурсами, автоматично ідентифікуючи вразливих осіб та пов'язуючи їх із відповідними службами підтримки. Функція ЄПідтримка надала фінансову підтримку мільйонам переміщених громадян [20].

4. Якщо критична інфраструктура виходить з ладу під час кризи, то цифрові платформи забезпечення безперервності бізнесу можуть підтримувати економічну активність, надаючи альтернативні механізми оплати та сприяючи координації ланцюгів поставок у надзвичайних ситуаціях, коли традиційні системи недоступні. Україна реалізувала це через програми допомоги «Дія», розподіл грантів та консалтингові послуги Дія.Бізнес.

5. Якщо уряд та приватний сектори співпрацюють з кризовим мисленням, то цифрова трансформація може відбутися за лічені дні, а не за роки, створюючи стійкі системи, які адаптуються до загроз, що змінюються, та швидко масштабуються, щоб обслуговувати мільйони користувачів. План існує – потрібне лише бачення впровадження цих систем до початку наступної кризи.

У цілому, успіх цифрової трансформації України залежить від трьох критичних елементів, яких часто бракує в традиційних зусиллях уряду з цифровізації: швидкості, зручності та бачення.

У кризових сценаріях тижні затримки призводять до втрати життів та втрачених можливостей. Цифрові послуги, розробка яких у традиційних бюрократичних системах потребувала б років, розгорталися за лічені дні або тижні. Йшлося не лише про швидшу роботу, а й про переосмислення всього процесу розробки. Європа повинна визнати, що в сучасному швидкозмінному ландшафті загроз сама швидкість стає формою стійкості. Цифрові системи, розроблені повільно, застарівають ще до розгортання, створюючи постійні цикли застарілих рішень.

Зробивши зручність основним показником успіху, Україна створила цифрові послуги з надзвичайними темпами впровадження. Цифрова трансформація вимірюється не кількістю пропонованих послуг, а тим, наскільки бездоганно вони інтегруються в життя громадян, особливо під час криз [122, с. 33].

Сучасне бачення полягає в побудові найзручнішої цифрової держави у світі. Це не просто технологічна мета, а фундаментальне переосмислення відносин між громадянином та урядом. У той час як багато країн оцифровують бюрократію, Україна вирішила переосмислити управління, виходячи з наступних першопричин:

- уряд як платформа: Україна побудувала «Дію» як відкриту екосистему, де уряд, бізнес та громадянське суспільство можуть співпрацювати та впроваджувати інновації. Такий платформний підхід множить можливості, котрі перевищують ті, що може забезпечити лише уряд;

- цифрове мислення за замовчуванням: держава має функціонувати як сервіс, без бюрократії, черг, паперової роботи чи затримок. Усі державні послуги мають надаватися в електронному вигляді;

- архітектура життєвих подій: послуги організовані навколо досвіду громадян – народження, освіти, шлюбу, створення бізнесу, володіння майном, – а не міністерських структур. Така орієнтована на людину структура усуває необхідність для громадян розуміти організацію уряду для доступу до послуг;

– державно-приватні інноваційні моделі: не обов'язково копіювати точні рішення України, але аналогічно, підняти її амбіції за межі цифровізації існуючих процесів до переосмислення того, як має виглядати найзручніша цифрова держава, перш ніж криза зробить таку трансформацію необхідною, а не далекоглядною.

Таким чином, можна зробити наступні висновки щодо цифровізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні.

1. Структура управління має значення: українська мережа керівників цифрової трансформації в уряді створила підзвітність та імпульс. Європа могла б отримати користь від подібних міжгалузевих ролей з чіткими мандатами та повноваженнями для втілення змін.

2. Криза як каталізатор: Україна не чекала ідеальних умов – її розвиток прискорився під час кризи. Європейським країнам не потрібно стикатися з війною, щоб прийняти такий менталітет; ставлення до зміни клімату, демографічних зрушень чи промислової конкурентоспроможності як до подібних імперативів може спонукати до невідкладної допомоги.

3. Дизайн, орієнтований на користувача, у великому масштабі: успіх «Дії» зумовлений невпинною зосередженістю на користувацькому досвіді та вирішенні реальних проблем. Європейські цифрові ініціативи також повинні ставити потреби громадян на перше місце замість зручності установ.

4. Модульна, відкрита архітектура: розробляючи компоненти, що підлягають спільному використанню, та впроваджуючи відкриті стандарти, Україна створила систему, яка постійно розвивається. Фрагментований цифровий ландшафт Європи можна об'єднати за допомогою подібних архітектурних принципів.

5. Нормативні інновації: адаптивні рамки України дозволили швидке проведення експериментів. Результати говорять самі за себе: сектор дронів в Україні зріс з 7 до понад 500 компаній лише за три роки завдяки державно-приватній співпраці та відкритості регуляторних органів.

Європа була безцінним партнером України в цифровому світі. ЄС визнав сектор цифрової трансформації України як «добре просунутий». Україна активно гармонізує своє національне законодавство з європейськими рамками, щоб створити сприятливі умови для інтеграції в єдиний ринок ЄС. Ці зусилля наближають Україну до отримання режиму внутрішнього ринку з ЄС для послуг роумінгу, електронних довірчих послуг та телекомунікаційних стандартів.

Ділячись своїм важко здобутим досвідом цифрової трансформації в екстремальних умовах, Україна пропонує свій внесок у сильнішу та стійкішу цифрову Європу.

Саме таким чином можна переосмислити, як виглядає зручне, орієнтоване на громадян цифрове управління, поєднуючи передовий досвід європейських досліджень з досвідом України щодо створення та впровадження цифрових систем, які служитимуть усім європейцям, особливо коли вони найбільше цього потребують.

Ключовим показником рівня цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні є Індекс цифрової трансформації регіонів України. Індекс цифрової трансформації регіонів України є одним із найпотужніших інструментів оцінки рівня цифрового розвитку в регіонах.

Індекс оцінює дев'ять основних показників [70]:

- інституційна спроможність;
- розвиток інтернету;
- розвиток ЦНАП;
- впровадження режиму «без паперів»;
- цифрова освіта;
- візитівка області;
- проникнення базових електронних послуг;
- галузева цифрова трансформація;
- індивідуальні проєкти CDTO.

Цей індекс може сягати максимального значення в 1 бал; він віддзеркалює показники щодо: економічної спроможності, цифрових навичок, інфраструктури, публічних послуг та цифровій трансформації на місцях. Результати, що відображають значення цього Індексу за регіонами України у 2024 році, показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Значення Індексу цифрової трансформації регіонів України в 2024 році

Назва області	Значення Індексу
Загалом для України	0,497
Львівська	0,850
Дніпропетровська	0,844
Одеська	0,804
Вінницька	0,755
Волинська	0,711
Закарпатська	0,647
Полтавська	0,640
Рівненська	0,632
Харківська	0,617
Херсонська	0,582
Черкаська	0,538
Київська	0,474
Івано-Франківська	0,436
Сумська	0,435
Кіровоградська	0,407
Луганська	0,404
Чернігівська	0,362
Житомирська	0,343
Тернопільська	0,341
Чернівецька	0,254
Хмельницька	0,230
Запорізька	0,209
Миколаївська	0,180
Донецька	0,129

Джерело: складено авторкою на підставі [70]

З таблиці 2.1 можна побачити, що перші позиції щодо цифрової трансформації у 2024 році посіли Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844) та Одеська (0,804) області. Середнє значення Індексу за областями України складає 0,497 бали.

Найвищі показники Індексу цифрової трансформації регіонів України в 2024 році надано на рисунку 2.4.

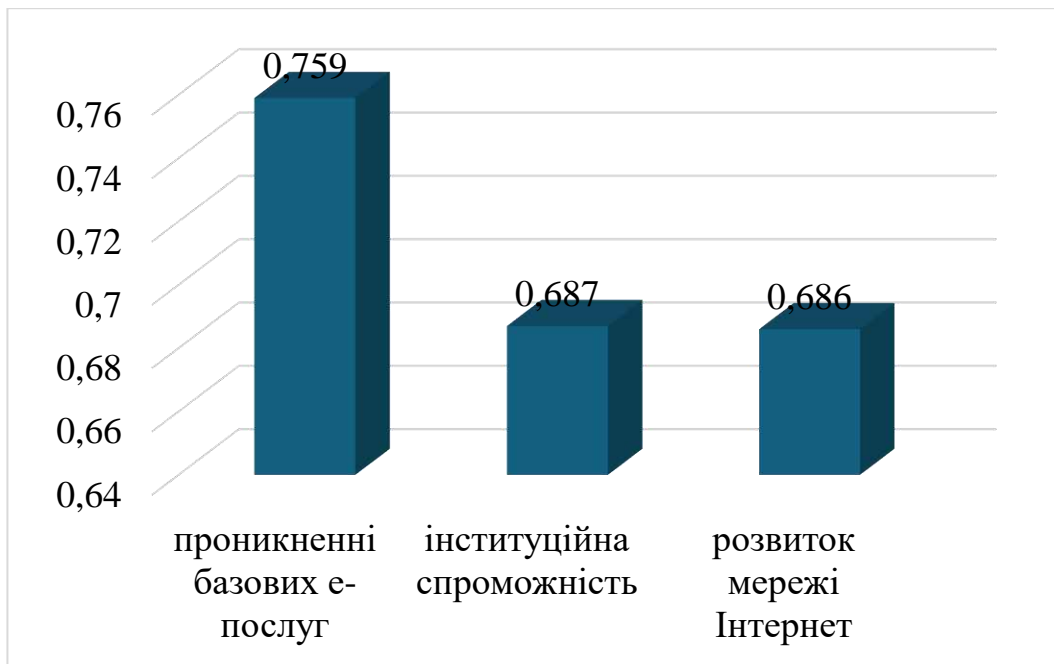


Рис. 2.4. Найвищі показники Індексу цифрової трансформації регіонів України в 2024 році

Джерело: складено авторкою на підставі [70]

Серед зазначених категорій найбільші значення можна побачити щодо: проникнення базових е-послуг (0,759); інституційної спроможності (0,687) та розвитку мережі Інтернет (0,686). Найнижче значення відповідає складовій «упровадження режиму «без паперів» (0,421) (рис. 2.4).

Також за допомогою Індексу існує можливість здійснити оцінку рівня забезпечення соціальних закладів доступом до мережі Інтернет. Результати дослідження свідчать про те, що відкритими Wi-Fi зонами забезпечені [70]:

– близько 10 тис. шкіл;

- понад 5 тис. бібліотек;
- більш 1 тис. соціальних закладів.

У 2024 році до Індексу було додано нову складову – індивідуальні проєкти CDTO. Ця складова уможлиблює для керівників самостійне визначення пріоритетних сфер для цифровізації відповідно до потреб регіону на рівні ОВА.

У 2024 цифровими командами та регіональними керівниками було впроваджено 125 проєктів, серед яких:

- 13 – екологічного спрямування;
- 17 – кібербезпекового спрямування;
- 15 – оборонного спрямування (рисунок 2.5).



Рис. 2.5. Обсяги впровадження індивідуальних проєктів CDTO у 2024 році

Джерело: складено авторкою на підставі [70]

Частину проєктів було розповсюджено на рівень інших областей, зокрема, створення навчальних центрів операторів БПЛА.

Узагальнюючи наведений матеріал, слід зазначити, що специфіка публічного управління цифровізацією діяльності органів місцевого самоврядування в Україні полягає у поєднанні інституційної гнучкості,

високої швидкості впровадження рішень та орієнтації на потреби громадян, що особливо проявилось в умовах воєнного стану. Українська модель цифрової трансформації демонструє унікальну здатність до адаптації та масштабування, коли цифрові інструменти не лише забезпечують ефективність управлінських процесів, але й виступають ключовим елементом національної стійкості, економічного відновлення та соціальної підтримки населення. Водночас важливою особливістю є інтеграція цифрових рішень із європейськими стандартами, що сприяє гармонізації публічного управління та посиленню євроінтеграційних процесів. Разом з тим, подальший розвиток цифровізації потребує системного підходу до подолання регіональних диспропорцій, зміцнення цифрових компетентностей та забезпечення кібербезпеки, що в сукупності дозволить сформувати стійку, інклюзивну та інноваційно орієнтовану модель місцевого управління.

2.3. Оцінювання поточних викликів та суперечностей для публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування

Після Революції Гідності та підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС державна політика щодо децентралізації стала одним із найважливіших та найактуальніших напрямів реформування. Ця політика стосувалася як адміністративно-територіального устрою держави, так і делегування повноважень від держави (органів виконавчої влади) органам місцевого самоврядування. Вона також торкнулася сфери адміністративних послуг. Так, після прийняття відповідних законів у 2015 році низку адміністративних послуг було делеговано від центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) до ОМС. Зокрема, це були послуги з державної реєстрації місця проживання та нерухомості й бізнесу, а також окремі земельні питання. Таким чином, стало набагато простіше та швидше інтегрувати ці послуги до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та з'явилася змога покращити

територіальну доступність цих послуг для споживачів [198, с. 125]. Але з того часу процес децентралізації адміністративних послуг уповільнився. Це уповільнення відбулося навіть попри те, що це було передбачено урядовим документом – Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року.

Після зміни влади у 2019 році пріоритетом державної політики у сфері надання адміністративних послуг стала цифровізація послуг – тобто максимальний перехід надання послуг до цифрової форми. Значно менше уваги приділялося політиці децентралізації у сфері адміністративних послуг. Однак, завдяки громадськості та небайдужим народним депутатам, Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права громадян на доступ до державної реєстрації актів цивільного стану у зв'язку з укрупненням територіальних громад» від 29 квітня 2021 року № 1427-IX [136]. Відповідно, такі послуги (три ключові: реєстрація народження, шлюбу та смерті) мали бути поступово делеговані від Міністерства юстиції України всім ОМС, включаючи колишні міста обласного значення. Однак на практиці цей Закон впроваджувався вкрай повільно. Лише деякі міста вжили заходів для отримання відповідних повноважень. З боку Міністерства юстиції України у цьому питанні було більше опору, ніж підтримки.

Після Революції Гідності CPAS network (мережа громадських центрів соціального забезпечення) продовжила розширюватися, насамперед завдяки мотивації ОМС, а також донорам та державній підтримці. CPAS network набувають особливого значення в контексті формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) для забезпечення територіального доступу до послуг. З листопада 2020 року було прийнято Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» від 3 листопада 2020 року № 943-IX. Він передбачав обов'язкове поетапне

створення ЦНАП у всіх громадах (протягом трьох років). Також Закон надав ОМС більшу гнучкість щодо організації роботи ЦНАП. Станом на лютий 2022 року (до початку широкомасштабного російського вторгнення, коли низка ЦНАП могла бути знищена внаслідок бойових дій або закрита через складні умови безпеки), в Україні працювало 1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних Ц [137; 212].

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації оголосило про плани запуску CPAS нового формування – Центрів «Дія». Також Міністерство цифрової трансформації України повідомляє про успішну трансформацію CPAS DSA на CPAS LSGB, незважаючи на те, що 2/3 CPAS DSA навіть не мали належного приміщення [211].

У липні 2021 року в «турбо-режимі» було прийнято Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX. Цей Закон, зокрема, передбачає регулювання окремих питань надання державних послуг в електронній формі та визначає нові терміни в цифровізації державних послуг. Метою цього Закону було формування єдиного підходу до надання електронних послуг. Такий крок також мав стати стимулом для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування до розширення системи електронних послуг у своїх сферах. Передбачені ним підзаконні нормативно-правові акти були прийняті у грудні 2022 року – січні 2023 року (зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму» від 23 грудня 2022 року № 1191 та Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 13 січня 2023 року № 111). Це також План дій на 2023 рік щодо переведення державних послуг в електронну форму, перелік електронних державних послуг, що надаються автоматично, тощо. Крім того, Уряд затвердив Порядок надання електронних державних послуг в автоматизованому режимі [155; 144; 48].

Питання оплати за адміністративні послуги досі належним чином не врегульовано законодавчо. Таким чином, в Україні існує безліч законів та нормативних актів щодо цієї сфери. Деякі акти Уряду передбачають окремі «платні послуги», що означає поділ повної послуги на окремі платежі з метою встановлення додаткових зборів за кожною з них.. Як наслідок, місцеві громади суттєво страждають від цього, оскільки саме вони недостатньо фінансуються з місцевого бюджету через те, що встановлений розмір зборів за адміністративні послуги є мінімальним або навіть безкоштовним. Восени 2020 року група народних депутатів зареєструвала у Парламенті проєкт закону № 4380 «Про адміністративні збори», який пропонував встановити єдині, чіткі та справедливі критерії визначення розміру зборів за адміністративні послуги та містив перелік найпопулярніших (базових) послуг разом із прозорим розміром зборів [166]. Однак, проєкт закону був заблокований Міністерством цифрової трансформації України, яке виступало за підхід, за яким адміністративні збори повинні встановлюватися Урядом. Міністерство просунуло цю ідею в законопроєкті «про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання питань формування прожиткового мінімуму та створення передумов для його підвищення» № 3515, який був прийнятий у першому читанні в червні 2021 року (і загалом стосувався інших питань) [167]. Згодом це ж Міністерство запропонувало в цьому законопроєкті встановити розмір адміністративних зборів у щорічному законі про державний бюджет.

Міністерство цифрової трансформації України також не підтримало впровадження реальної декларативної моделі реєстрації місця проживання. Хоча в новому Законі України «Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні» від 5 листопада 2021 року № 1871-IX влада використовує термінологію «декларація», насправді вона обмежується лише цифровізацією цієї сфери. Тому громадянам все ще потрібно було підтверджувати своє право на житло документально або пред'являти згоду власника на житло, щоб зареєструвати своє місце проживання – хоча, згідно з декларативним

принципом, простого повідомлення уповноваженому органу поточної адреси має бути достатньо.

Станом на середину 2022 року також спостерігається невизначеність у моделі надання адміністративних послуг соціального характеру. Уряд створює новий державний орган, відповідальний за надання адміністративних послуг – тобто замість делегування цих повноважень ОМС, впроваджується політика централізації. Вважається, що «доручення» легше автоматизувати централізовано. ОМС доручено лише функцію фронт-офісу. Така позиція представлена в урядовому законопроекті «про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування функцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань соціального захисту населення та захисту прав дітей у зв'язку з утворенням Національної соціальної сервісної служби та її територіальних органів» № 5849. Серед іншого, це призведе до позбавлення колишніх міст обласного статусу їхніх повноважень у сфері соціального захисту (тобто щодо призначення державних виплат, надання статусів тощо). Нарешті, у вересні 2022 року Уряд ухвалив дещо неочікуване рішення, яким передав повноваження з 1 грудня 2022 року бек-офісу у сфері надання адміністративних послуг соціального характеру – Пенсійному фонду України – щодо призначення субсидій та надання виплат [153; 168].

Адміністративні послуги для бізнесу також потребують адміністративного спрощення та процедурного вдосконалення. Уряд робить певні спроби спростити процес отримання цих послуг юридичними особами шляхом їх цифровізації. Як наслідок, деякі дозволи у сфері будівництва можна отримати в цифровому вигляді через Портал «Дія». Наприклад, це включає дозвіл на виконання будівельних робіт на об'єктах, що належать до класу відповідальності СС2/СС3, та сертифікат про прийняття такого об'єкта в експлуатацію. Однак цифровізація не вирішує численні системні проблеми, які залишаються в цій сфері. Зокрема, це високий ступінь регулювання підзаконними актами, непрозорість оплати та надмірна фрагментація послуг з

видачі дозволів, що вимагає окремого отримання висновків та погоджень як умов для отримання дозволів. Наприклад, процедура надання спеціального дозволу на розробку видобувних корисних копалин регулюється на рівні підзаконних актів. Видача цього дозволу вимагає згоди місцевих державних адміністрацій, а також відділень Державної служби України з питань праці та Держпродспоживслужби. Водночас такі погодження фактично є незалежними адміністративними послугами.

Слід відзначити багато практичних досягнень у сфері цифровізації адміністративних послуг. Так, із запуском Порталу «Дія», його мобільного додатку та системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» влада зробила можливим надання багатьох послуг в електронному вигляді. Позитивним кроком також стало впровадження в «Дію» електронного відображення інформації, що міститься в низці документів (паспорт громадянина України у форматі картки, закордонний паспорт, картка платника податків, посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, поліс автострахування, свідоцтво про народження, студентський квиток, довідка ВПО тощо). Серед успішних проєктів – запуск комплексного сервісу «єМалютко», оскільки він дозволяє одночасно отримувати кілька адміністративних послуг, пов'язаних з однією життєвою подією (народження дитини). Через «Дію» можна отримати низку послуг в автоматичному режимі (тобто без участі посадовців) – наприклад, реєстрація або закриття фізичної особи-підприємця, отримання або скасування статусу безробітного, подання заяви на субсидію.

Міністерство цифровізації України також намагається інтегрувати інші державні послуги на портал «Дія», зокрема, видачу дозволів у сфері будівництва або певних видів ліцензій (наприклад, ліцензії на пожежну діяльність). Але слід також враховувати, що попри легкість та простоту отримання цифрових послуг, певні категорії громадян не мають можливості ними користуватися через вік, певні переконання чи соціально-економічні фактори. Тому актуальним залишається питання побудови якісних центрів

державного управління, які б поєднували надання адміністративних послуг, забезпечення доступу до електронних послуг та проведення кваліфікованої інформаційно-роз'яснювальної роботи.

Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX можна розглядати як історичну подію. Країна прагнула цього понад 20 років. 16 листопада 2021 року відповідний законопроект було прийнято у другому читанні та в цілому. Згодом Президент України наклав на нього вето та подав свої пропозиції (наприклад, виключення низки правовідносин зі сфери дії Закону, продовження терміну набрання чинності). 17 лютого 2022 року Закон України «Про адміністративну процедуру» було повторно прийнято з пропозиціями глави держави, які були повністю враховані законодавцями. Закон був підписаний Президентом у червні 2022 року. Закон запроваджує нову філософію правових відносин між громадянами та адміністративними органами у сфері прийняття адміністративних актів (актів індивідуального характеру). Таким чином, особі надаються такі основні права, як:

- право бути вислуханою до прийняття несприятливого адміністративного акту та доступ до матеріалів справи;
- обов'язок адміністративних органів обґрунтовувати несприятливі адміністративні акти, уточнювати порядок оскарження таких актів тощо. Вводиться поняття «зацікавленої особи» та багато інших важливих новел [135].

Ще однією важливою подією стало прийняття Закону України «Про електронні публічні реєстри» від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. Цей Закон створює передумови для формування єдиної сумісної системи електронних публічних реєстрів, єдиних вимог до реєстрів, а також для створення реєстрової інформації та її використання, зокрема, під час надання адміністративних послуг. Впровадження передбачених ним процедур дозволить:

- скоротити час надання певних послуг;

- зменшити кількість помилок, спричинених людським фактором;
- полегшити збір інформації, необхідної для надання послуги [157].

Щодо розвитку CPAS та забезпечення фізичного доступу до послуг, то територіальна доступність базових послуг для певних груп ускладнена через об'єднання/укрупнення територіальних громад та невиконання заходів щодо делегування повноважень від держави до ОМС [57, с. 32].

1. RCSA (Self-Assessment of Risk and Controls – самооцінка ризиків та контролю). Здебільшого територіальні відділення Міністерства юстиції України продовжують виконувати цю функцію, що призвело до дистанціювання цих послуг від споживачів, особливо у сільській місцевості. Це унеможливило надання комплексних послуг CPAS.

2. Реєстрація місця проживання. Незважаючи на те, що ця група послуг є найбільш інтегрованою в ЦНАП (майже на 100%) та делегована до місцевих органів влади з 2016 року, сам зміст послуги залишається надто складним і потребуватиме спрощення та переходу до декларативного принципу.

3. Паспортні послуги. Конфігурація цих послуг у ЦНАП вимагає значних ресурсів. Саме тому ЦНАП переважно великих громад здатні організувати їх надання. Водночас, територіальні відділи ЦНАП демонстрували тенденцію до «оптимізації», тобто ті відділи, які надавали невелику кількість послуг, почали закриватися. Це призводить до дистанціювання цієї групи послуг у деяких колишніх районних центрах. На жаль, перенесення паспортних робочих місць (аутсорсингових місць) до відповідних ОМС не пропонується [140].

4. Реєстрація нерухомості та бізнесу. Міністерство юстиції України продовжує створювати перешкоди для доступу до послуг реєстрації бізнесу. Тестування відповідних посадових осіб ОМС майже ніколи не проводиться. Водночас деякі ОМС не беруть на себе сегмент послуг з реєстрації бізнесу, враховуючи той факт, що більшість послуг у цій групі є безкоштовними.

5. Реєстрація земельних ділянок. Держава не розглядає питання делегування цих повноважень місцевим органам влади. Натомість періодично

виникають ініціативи щодо оптимізації роботи Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, включаючи ризики скорочення штатів державних кадастрових реєстраторів. Просуваються ідеї делегування відповідних повноважень «сертифікованим землевпорядникам», незважаючи на негативний досвід роботи з «акредитованими суб'єктами» у сфері реєстрації нерухомості та бізнесу у 2016-2019 роках.

6. Адміністративні послуги соціального характеру. Загалом, ця група послуг нарешті краще інтегрована до ЦНАП завдяки позиції Міністерства соціальної політики України. Але ідея централізації надання цієї групи послуг є дуже суперечливою. Це суперечить положенням Стратегії реформування державного управління (до 2021 року та на 2022–2025 роки), схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р та успішній практиці делегування основних адміністративних послуг місцевим органам влади, яка вже успішно застосовується в Україні.

7. Послуги з виходу на пенсію. Співпраця між Пенсійним фондом України (ПФУ) та ОМС значно погіршилася після 2019 року. ПФУ категорично відмовлявся використовувати ЦНАП в ОМС для покращення територіальної доступності своїх послуг, зокрема таких критично важливих, як призначення допомоги на поховання.

8. Реєстрація транспортних засобів. Центри водіння та обслуговування водіїв місцевих органів влади все ще мають дуже обмежений перелік повноважень, що обмежуються лише реєстрацією нових транспортних засобів та обміном водійських посвідчень. Водночас, за допомогою держави, багато місцевих органів влади придбали відповідне обладнання для центрів водіння та обслуговування водіїв за рахунок державної субвенції.

9. Розвиток мережі СРАС загалом. Існування державної субвенції для СРАС, з одного боку, є позитивним фактором. Але з іншого боку, неурядові експерти мають сумніви щодо справедливості розподілу цієї субвенції в окремих випадках. Зокрема, це включає як повторне (дублікатне)

фінансування СРАС в певних громадах, так і непропорційні (надмірні) обсяги субвенцій для певних інших громад.

10. Перелік послуг, що надаються в центрах СРАС. У державній політиці бракує пріоритетності щодо розширення переліку послуг, що надаються СРАС. Включення майже всіх послуг, доступних на відповідному адміністративно-територіальному рівні, до Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 р. № 523 не враховує ні можливості ОМС, ні потреби споживачів. Таким чином, держава не робить достатнього акценту на основних групах послуг, а також бракує організаційної допомоги у «підпорядкуванні» цих послуг СРАС, оскільки відомчі бар'єри залишаються надзвичайно складними для самих органів місцевого самоврядування.

11. Сталий розвиток регіонів. Як уже зазначалося вище, значна кількість адміністративних послуг залишається невиправдано безкоштовними для споживачів (або з мінімальною платою), що не сприяє сталому розвитку системи. Органи місцевого самоврядування занадто залежать від політичної волі та інших джерел фінансування.

12. Дисбаланси у напрямку цифровізації. Держава надто наполегливо просуває цифрові послуги, що значно знижує корупційні ризики під час їх надання та значно спрощує процедуру звернення до відповідних органів. Водночас необхідно посилити роз'яснювальну роботу щодо процедури надання окремих адміністративних послуг, а також покращити роботу контакт-центрів, до яких громадяни можуть звертатися за консультацією. Крім того, залишається досить високим відсоток громадян, для яких цифрові послуги недоступні через технічне забезпечення, фізичні чи вікові можливості. Держава не приділяла належної уваги вирішенню цих проблем. Дійсно, в окремих випадках існує цифрова дискримінація щодо нецифрової частини суспільства або тих споживачів, які не довіряють цифровій державі (наприклад, оплата електронних виплат за вакцинацію доступна лише

користувачам «Дії», як це було раніше для бізнесу, який негативно постраждав від карантинних заходів тощо).

Варто наголосити, що політика цифровізації державних послуг має розроблятися на основі якісної комунікації з органами місцевого самоврядування та представниками громадянського суспільства, що значно підвищить її ефективність.

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів від 21 липня 2021 року № 831-р, є основним урядовим документом, що визначає основи державної політики у сфері адміністративних послуг/процедур. Згідно зі Стратегією, очікувані результати реформування державного управління до 2025 року, серед іншого, включають забезпечення надання високоякісних послуг та розвиток адміністративної процедури, зручної для громадян та бізнесу [163].

Вищезгаданим Розпорядженням Уряду також затверджено План заходів щодо реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Він включає, зокрема, такі завдання [163]:

- виконання Плану заходів щодо виконання Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX (проекти законів, розроблені відповідно до Плану заходів, були схвалені Кабінетом Міністрів України та подані на розгляд Верховної Ради);

- організація навчання з нових принципів реалізації адміністративної процедури;

- забезпечення координації розвитку мережі CPAS та її оптимізації з урахуванням адміністративно-територіальної реформи з метою забезпечення територіальної доступності адміністративних послуг;

- розроблення та подання до Кабінету Міністрів України проекту закону щодо спрощення нотаріальних та реєстраційних дій при набутті прав на земельні ділянки, у тому числі шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування – третій квартал 2024 року;

– розроблення та подання до Кабінету Міністрів України проекту закону щодо посвідчень водія та реєстрації транспортних засобів, у тому числі шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування – третій квартал 2023 року;

– розроблення та подання до Кабінету Міністрів України проекту закону Про реалізацію експериментального проекту щодо державної реєстрації актів цивільного стану та видачі документів про державну реєстрацію актів цивільного стану за межами України з проставленим апостилем, у тому числі шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування – перший квартал 2022 року тощо.

24 лютого 2022 року Україна зіткнулася з повномасштабним військовим вторгненням держави-агресора. Це не могло не вплинути на сферу надання адміністративних послуг та процеси цифровізації держави. Першочергово постали питання кібербезпеки, захисту електронних публічних реєстрів, персональних даних громадян та іншої інформації, важливої для безпеки держави. Виникла потреба захистити всі публічні реєстри, включаючи ті, що використовуються для надання адміністративних послуг. Цей захист у воєнний час був пріоритетним, тому надання цілого спектру адміністративних послуг було призупинено через обмеження доступу до відповідних реєстрів. Перш за все, це торкнулося ЄСРАС та створених ними центрів надання адміністративних послуг. Так, 24 лютого ДП «Національні інформаційні системи» тимчасово призупинило роботу Єдиного та Державного реєстрів Міністерства юстиції України. 24 лютого також припинилася робота всіх інформаційних систем Державної міграційної служби України – зокрема, призупинено доступ до Єдиного державного демографічного реєстру. Також припинилася діяльність інших державних реєстрів.

28 лютого 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 165 «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру», яка передбачала зупинення строків надання адміністративних послуг суб'єктом, що їх надає, а також видачі

ліцензійних документів органами ліцензування під час воєнного стану в Україні [149].

Загалом, протягом перших місяців воєнного стану надання низки адміністративних послуг було повністю призупинено (реєстрація місця проживання, інтегрований сервіс «Малятко, розгляд земельних питань тощо»), а деякі з них були суттєво спрощені з урахуванням обставин воєнного стану (наприклад, реєстрація шлюбу для військовослужбовців, поліцейських та медиків проводиться через їхніх командирів та керівників, без обов'язкової фізичної присутності одного з наречених; а у разі закінчення терміну дії паспорта для міжнародних поїздок термін його дії може бути продовжено до 5 років тощо).

З часом, коли деякі території були звільнені від окупантів, надання всіх основних адміністративних послуг почало відновлюватися. Водночас спостерігається досить тривожна тенденція. Зокрема, політика децентралізації надання адміністративних послуг фактично повністю припинилася. Центри надання адміністративних вимушені були докласти виняткових зусиль для відновлення своїх прав на надання делегованих послуг. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 209 від 6 березня 2022 року «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» фактично запроваджує ручний режим доступу державних реєстраторів до виконання ними своїх функцій, оскільки перелік цих посадових осіб розробляється на основі окремого запиту кожного [46]. Крім того, Міністерство юстиції України, скориставшись воєнним станом, знову зберегло централізоване надання послуг у найбільшій мірі. З одного боку, це дозволяє вживати заходів щодо захисту персональних даних та іншої інформації, що міститься в державних реєстрах, а з іншого боку, існує ризик збереження статус-кво після припинення або скасування воєнного стану.

Війна також призвела до появи нових послуг та документів. Наприклад, новий цифровий документ – електронний документ – тепер доступний у

мобільному додатку «Дія». Під час воєнного стану він слугує посвідченням особи та може замінити паспорт громадянина України. Однак більшість нових послуг стосуються внутрішньо переміщених осіб (видача довідки ВПО, компенсація витрат на проживання ВПО, повідомлення про пошкоджене житло, видача довідки про подання документів для отримання паспорта громадянина України тощо), оскільки їхня кількість значно зросла. Це, у свою чергу, значно збільшило навантаження на державні органи (управління соціального захисту населення) та органи місцевого самоврядування. Таким чином, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану» від 13 березня 2022 р. № 303, під час дії воєнного стану особа може звертатися не лише до органів соціального захисту населення міст обласного значення, а й до уповноваженої особи виконавчого органу сільської, селищної, міської ради, або до територіальних центрів надання соціальних послуг [156]. Таким чином, держава поклала велике навантаження на центри надання адміністративних послуг щодо ведення обліку ВПО.

До речі, ця Постанова не передбачала альтернативи для органів місцевого самоврядування, які мають як власні центри надання соціальних послуг, так і вибір для органів місцевого самоврядування щодо організації послуг на своїй території з урахуванням власної організації пунктів доступу до адміністративних послуг у громаді. Також на практиці виникали значні труднощі з використанням інформаційних систем та рішень Міністерства соціальної політики України (зокрема, програмного забезпечення «Соціальна громада»), що на ранній стадії призводило до довгих черг на отримання послуг.

Занадто швидкий характер змін законодавства у сфері адміністративних послуг є серйозною проблемою під час воєнного стану, що позбавляє органи місцевого самоврядування та центри надання адміністративних послуг можливості належним чином адаптуватися до нових умов роботи у воєнний

час. Це можна розглядати як ще один виклик, окрім зростаючої тенденції до централізації адміністративних послуг.

Наразі кількість адміністративних послуг, які можуть надаватися в певній громаді, здебільшого залежить від її безпекової ситуації. У відносно безпечних громадах надання всіх послуг активно відновлюється. Водночас Уряд досить регулярно вносить зміни до нормативних актів у сфері адміністративних послуг, змінюючи правила їх надання або запроваджуючи нові послуги.

Надання низки адміністративних послуг було значно спрощено (особливо у сфері отримання дозволів та будівництва).

Станом на осінь 2022 року можна також додати наступне, що державні органи відновлюють надання послуг ефективніше, ніж це можуть робити органи місцевого самоврядування та їхні центри надання адміністративних послуг. Загалом, органи місцевого самоврядування та їхні центри надання адміністративних послуг на деокупованих та прифронтових територіях здебільшого не можуть надавати послуги, що залежать від державних реєстрів (зокрема, паспортні послуги), і навіть послуги, що входять до обсягу таких делегованих повноважень, як реєстрація місця проживання (через державні обмеження доступу до реєстрів територіальних громад цих органів місцевого самоврядування). У Харківській та Херсонській областях спостерігаються значні втрати інфраструктури, приміщень та обладнання центрів надання адміністративних послуг.

У червні 2022 року Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. Це сприяло підписанню Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX [135]. Текст відповідного законопроекту отримав попередню позитивну оцінку від шанованої програми SIGMA.

Слід зазначити, що щонайменше два питання в анкеті ЄС (яку Україна мала попередньо заповнити, щоб отримати статус кандидата на членство) стосувалися адміністративної процедури. Прийнятий Закон має важливе значення для дотримання Україною вимог Копенгагенських критеріїв. Таким

чином, Хартія Європейського Союзу про основоположні права є основоположним документом ЄС у сфері забезпечення прав і свобод людини та громадянина. Згідно з частиною 1 статті 6 Договору про ЄС, «Союз визнає права, свободи та принципи, викладені в Хартії Європейського Союзу про основоположні права» 2 від 7 грудня 2000 року, адаптованій у Страсбурзі 12 грудня 2007 року, яка має таку ж юридичну силу, як і Договори». Стаття 41 цієї Хартії передбачає право людини на належне управління [208].

Важливо наголосити, що кожна держава-член ЄС має аналогічні положення у своєму національному законодавстві. Відтепер такий Закон прийнято в Україні.

Конференція з питань відновлення України представила проєкт Плану відновлення України. Він містить розділ «Державне управління», який визначає державну політику у сфері адміністративних послуг та процедур. Зокрема, передбачено такі етапи [169]:

- завершено підготовчий етап створення необхідної нормативно-правової бази для Закону України «Про адміністративну процедуру» (червень 2022 р. – кінець 2022 р.);

- Закон України «Про адміністративну процедуру» набув чинності, а необхідні заходи щодо його імплементації завершено, щоб забезпечити повне функціонування Закону після завершення перехідного періоду (січень 2023 р. – грудень 2025 р.);

- забезпечити приведення 50% чинного законодавства у відповідність із Законом України «Про адміністративну процедуру» (грудень 2025 року);

- проведено навчання для державних службовців та інших посадових осіб державного сектору, включаючи посадовців місцевого самоврядування, щодо застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» (грудень 2025 р.);

- провести інформаційну кампанію для підвищення обізнаності громадян про нові права та обов'язки, набуті в результаті прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» (грудень 2024 р.);

– забезпечити взаємодію між державою та громадянами й суб'єктами господарювання, що базується на чітких та єдиних принципах для всіх адміністративних процедур, з дотриманням прав фізичних та юридичних осіб (січень 2026 р. – грудень 2032 р.);

– завершити приведення правових норм, що регулюють відносини між державою, громадянами та бізнесом, у відповідність до принципів Закону України «Про адміністративну процедуру» (2030 р.);

– удосконалити законодавство на основі практики застосування Закону України «Про адміністративну процедуру», зокрема, запровадивши процедуру оскарження несприятливих рішень представників влади (2032 р.);

– забезпечити систему безперервного навчання державних службовців та інших посадових осіб державного сектору, включаючи посадових осіб місцевого самоврядування, щодо застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» (2032 р.).

Документ також передбачав необхідність забезпечення делегування повноважень щодо надання адміністративних послуг населенню від держави до органів місцевого самоврядування (червень 2022 – грудень 2022).

Розділ «Цифровізація» проєкту Плану відновлення України передбачає таку стратегічну мету щодо державних послуг – забезпечення доступу громадяни та підприємства до високоякісних, доступних та зручних державних послуг, цифрових рішень та електронної ідентифікації. Її досягнення передбачає [169]:

– на 2022 рік: впроваджено комплексні електронні державні послуги та відновлено мережу центрів надання адміністративних послуг;

– на 2023-2025 роки: переведення ключових державних послуг в електронну форму (оцифрування), а також розширення та модернізація мережі CPAS;

– на 2026-2032 роки: більшість державних послуг мають бути доступні в електронному вигляді, а кількість та якість державних послуг у CPAS повинні бути збільшені.

Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки, затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки», також передбачає низку заходів щодо усунення корупції «знизу» (коли громадяни самі вдаються до корупційних практик, вважаючи їх більш зручним, ефективним та дієвим способом отримання послуг). Ці заходи, зокрема, передбачають ризик-орієнтований підхід, удосконалення правових форм отримання адміністративних послуг та координацію дій органів державної влади та місцевого самоврядування [143].

Таким чином, сучасний етап цифровізації публічного управління діяльністю органів місцевого самоврядування в Україні характеризується поєднанням значного інноваційного поступу та системних інституційних суперечностей. З одного боку, держава демонструє високі темпи впровадження електронних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та інтеграції до європейського цифрового простору, що створює передумови для підвищення ефективності управління та якості надання адміністративних послуг. З іншого боку, зберігається низка структурних дисбалансів, зокрема між централізаційними та децентралізаційними тенденціями, нормативною фрагментарністю, недостатньою узгодженістю між органами державної влади та місцевого самоврядування, а також нерівномірним доступом громадян до цифрових сервісів. Додатковим ускладнюючим фактором виступає воєнний стан, який одночасно стимулює цифрові інновації та посилює обмеження у функціонуванні адміністративних систем. У цьому контексті подальший розвиток цифровізації має ґрунтуватися на принципах системності, інклюзивності, балансу повноважень і тісної координації між усіма рівнями публічного управління, що дозволить мінімізувати наявні суперечності та забезпечити сталий розвиток цифрової держави.

Висновки до другого розділу

1. Зазначено, що реформа децентралізації в Україні, розпочата за роки до повномасштабного російського вторгнення, стала однією з найбільших сильних сторін країни. Розширені можливості органів місцевого самоврядування мобілізували громади, захистили основні послуги та дозволили очолити місцеві зусилля з відбудови, часто у партнерстві з місцевими мешканцями та громадянським суспільством у цілому. Органи місцевого самоврядування забезпечили водопостачання, електроенергію, медикаменти та житло навіть під час окупації та відключення зв'язку.

Підкреслено, що органи місцевого самоврядування України є рушійною силою відновлення, стійкості та реформ. Завдяки міжнародним партнерствам, цифровим інноваціям та залученню громади через «Мости довіри» вони формують демократичне, європейське майбутнє для України.

Акцентовано увагу на ролі таких інноваційних цифрових рішень, як українська система електронних закупівель Prozorro та платформа DREAM (цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням), котрі забезпечують прозорість та підзвітність у проєктах реконструкції. Ці інструменти не лише підвищують довіру громадськості, але й сприяють залученню міжнародних донорів, пропонуючи дані про фінансовані проєкти в режимі реального часу.

Відмічено, що Рада європейських муніципалітетів та регіонів розробила платформу для пошуку партнерів цифровий інструмент, що об'єднує міста, села та місцеві органи влади по всій Європі, з особливим акцентом на українські громади. Ця онлайн-платформа забезпечує: швидку взаємодію між колегами; спільні проєкти у ключових сферах співпраці; доступ до можливостей фінансування, передового досвіду; підвищення рівня міжнародної видимості.

Крім того, великий портал відновлення надає громадянському суспільству та місцевим громадам можливість контролювати зусилля з

відновлення, повідомляти про проблеми та підтримувати високі стандарти доброчесності й ефективності. Такі цифрові ініціативи мають вирішальне значення для забезпечення ефективного використання ресурсів та просування амбіцій України щодо вступу до ЄС.

2. Показано, що під час війни українська ІТ-індустрія демонструє надзвичайну стійкість. Вона підтримує позитивну динаміку зростання та залишається єдиною галуззю, яка збільшує експорт і генерує валютні надходження в українську економіку під час війни. Так, до травня 2022 року 85% компаній відновили операційну діяльність до обсягів довоєнного часу. За десять місяців 2022 року експорт комп'ютерних послуг зріс на 10% і склав 6 млрд дол. США.

Проте у 2023 році експорт ІТ-послуг України уперше протягом цієї своєї історії почав знижуватися. Зокрема, дохід від експорту послуг українського ІТ-сектору знизився на 8,5% – до 6,7 млрд. дол. США, що стало найнижчим показником протягом останніх декількох років. Головними причинами цієї ситуації є загальне сповільнення глобальної економіки та повномасштабне російське вторгнення в Україну.

3. Підкреслено, що цифрові технології є важливими для стійкої української економіки, як зараз, так і в майбутньому. Окремо звернено увагу на Програму цифрової трансформації – п'ятирічну програму підвищення ефективності діяльності уряду, спрямована на покращення цифрових можливостей України та розбудову стійких систем для безпечного та процвітаючого майбутнього. Програма фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та Агентством Великої Британії з міжнародного розвитку (UK Dev). Зокрема, з метою стимулювання економічного відродження, Угода про цифрову трансформацію підтримує інвестиції в цифрову економічну інфраструктуру. Програма допомагає спростити та оцифрувати процеси, пов'язані з експортом, підтримувати розвиток малого та середнього підприємництва, а також формувати сприятливе бізнес-середовище та інвестиційне середовище в Україні.

Акцентовано увагу на тому, що прозорість у процесі реконструкції також має вирішальне значення для сталого відновлення України. Зокрема, щоб забезпечити прозору реконструкцію воєнної та повоєнної України, Угода про цифрову трансформацію сприяє цифровому управлінню проєктами відновлення та реконструкції, використовуючи цифрові системи для відстеження витрат. Програма також зміцнює екосистему електронних закупівель для покращення контролю за коштами та забезпечення справедливості й підзвітності.

Підвищуючи доступність та зручність використання відкритих даних і використовуючи цифрові технології в боротьбі з корупцією, Угода про цифрову трансформацію сприяє культурі прозорості та підзвітності. Для цього Угода про цифрову трансформацію підтримує екосистему «Дія» для пришвидшення впровадження нових електронних послуг як для громадян, так і для бізнесу.

4. Зазначено, що Індекс цифрової трансформації регіонів України є одним із найпотужніших інструментів оцінки рівня цифрового розвитку в регіонах. Показано, що Індекс оцінює дев'ять основних показників: інституційна спроможність; розвиток інтернету; розвиток ЦНАП; впровадження режиму «без паперів»; цифрова освіта; візитівка області; проникнення базових електронних послуг; галузева цифрова трансформація; індивідуальні проєкти CDTO.

Показано, що у 2024 році серед зазначених категорій найбільші значення можна побачити щодо: проникнення базових е-послуг (0,759); інституційної спроможності (0,687) та розвитку мережі Інтернет (0,686). Найнижче значення відповідає складовій «упровадження режиму «без паперів» (0,421).

Крім того, у 2024 році до Індексу було додано нову складову – індивідуальні проєкти CDTO. Ця складова уможлиблює для керівників самостійне визначення пріоритетних сфер для цифровізації відповідно до потреб регіону на рівні обласних військових адміністрацій. Так, у 2024 цифровими командами та регіональними керівниками було впроваджено 125

проектів, серед яких: 13 – екологічного спрямування; 17 – кібербезпекового спрямування; 15 – оборонного спрямування.

5. Відзначено, що в зарубіжних країнах підтримка органами місцевого самоврядування цифровізації в таких секторах, як уряд, академічні кола, бізнес і громадянське суспільство, підвищує ефективність та інновації. Інтеграція цифрових інструментів у ці сфери покращує керування даними та прийняття рішень. Вирішальним для цього підходу є сприяння міжгалузевій співпраці та комунікації, розблокування синергії для більш ефективних рішень. Наприклад, спільні цифрові платформи можуть уможливити передачу знань між академічними колами та бізнесом або покращити державні послуги за рахунок посиленого залучення громадян. Ця спільна цифрова трансформація забезпечує інклюзивність і використовує унікальні сильні сторони кожного сектора, що забезпечує вироблення більш комплексних і згуртованих соціальних рішень.

Показано, що проблеми впровадження цифровізації місцевими органами влади, особливо на Глобальному Півдні, багатогранні та значні. Хоча цифровізація може трансформувати державні операції та послуги, вона представляє низку складних проблем, компромісів і прихованих витрат. Ця складність підкреслює потребу в стратегічному підході до цифровізації, визнаючи її трансформаційний потенціал та властиві виклики.

Зокрема, основні виклики, з якими стикаються, наприклад, країни Глобального Півдня у цьому зв'язку, можна класифікувати за трьома основними напрямками: прогалини в навичках і технологіях; дефіцит інфраструктури; соціально-економічні бар'єри, а також перепони в управлінні та організації.

Підкреслено, що цифрове фінансування, включаючи такі інноваційні механізми, як краудфандинг, блокчейн і хмарні обчислення, може допомогти країнам, що розвиваються, і місцевій владі з низьким рівнем доходу залучити фінансування для необхідних проєктів та забезпечити: розвиток інфраструктури; розширення можливостей спільнот за допомогою відновлюваної енергії; створення безпрограшних сценаріїв для інвесторів і

бенефіціарів; швидку реалізацію проєктів; підтримку енергетичної незалежності.

Що стосується країн ЄС, то наразі в них впроваджується проєкт технічної підтримки «Digital transformation for regional and local authorities», який має на меті допомогти регіональним та місцевим органам влади ЄС розробити та впровадити структурні реформи у сфері цифрового публічного управління. Зазначений флагманський проєкт спрямований на підтримку кількох аспектів цифрового переходу в державах-членах ЄС та покращення якості послуг для громадян та бізнесу. Запропонований проєкт спрямований на три сфери, які є надзвичайно актуальними для регіональних та місцевих адміністрацій: сталий зв'язок, включаючи кібербезпеку; розвиток розумних міст; взаємозв'язок з цифровими системами, що використовуються іншими органами влади, зокрема в інших державах-членах.

В результаті реалізації проєкту «Digital transformation for regional and local authorities» очікується: прискорення цифрового переходу в державах-членах ЄС шляхом впровадження цифрових стратегій ЄС (таких як Цифрове десятиліття 2030 року або принцип «Тільки один раз») на регіональному та місцевому рівнях; покращене цифрового управління на регіональному та місцевому рівнях; покращена якість цифрових послуг для громадян та бізнесу; підвищення соціально-економічної привабливості регіонів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО

3.1. Стратегічні орієнтири регіонального інноваційного розвитку в умовах цифровізації

Публічне управління регіональним інноваційним розвитком в умовах цифровізації є одним із пріоритетних завдань органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки саме від ефективності управлінських рішень залежить здатність регіону генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Формування дієвих механізмів управління інноваційними процесами потребує чіткого розмежування повноважень між рівнями публічної влади, налагодження міжсекторальної взаємодії між державою, бізнесом та науково-освітнім середовищем, а також забезпечення відповідної нормативно-правової та інституційної бази. При цьому цифровізація виступає не лише об'єктом управлінського впливу, а й інструментом підвищення якості самого публічного управління, розширюючи можливості для моніторингу, аналізу та координації інноваційної діяльності на регіональному рівні. Зазначене актуалізує потребу у визначенні стратегічних орієнтирів регіонального інноваційного розвитку як ключового елемента сучасної публічно-управлінської парадигми.

Ключовими факторами розвитку регіональної інноваційної підсистеми є наступні:

- нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності;
- рівень інноваційного потенціалу регіону;
- стратегія інноваційного розвитку регіону;
- план інноваційного розвитку регіону;
- кадрове та матеріально-технічне забезпечення інноваційного процесу;
- якість побудови інноваційної інфраструктури;

– методи стимулювання інновацій [225, с. 84].

Розглядаючи вищезгадані чинники в сукупності, можна зробити узагальнення, що всі вони пов'язані з інноваційними процесами, що протікають на макро- і мікрорівні.

У межах названих груп чинників можна виокремити основні тенденції розвитку сучасних соціально-економічних відносин, у яких відбувається здійснення інноваційної діяльності:

- інтеграційні процеси;
- поява нових країн – економічних лідерів (макроекономічні феномени) та усунення пріоритетів економічної діяльності;
- змішання та інтеграція у суспільстві, формування інформаційного суспільства;
- поява досліджень у нових галузях науки.

При розробці напрямів інноваційного розвитку необхідно спиратися на результати аналітичних процедур, у тому числі щодо виявлення сильних і слабких сторін конкретного регіону.

Таким чином, при виборі регіональних пріоритетів інноваційного розвитку необхідно враховувати такі чинники:

- відповідність передовим напрямам науково-технічного прогресу з урахуванням трендів цифрової трансформації;
- сприяння збереженню та примноженню наукового, матеріально-технічного, людського та цифрового потенціалів регіону, підвищення ефективності їх використання;
- спрямованість на забезпечення конкурентоспроможності регіону, вирішення проблем технічного оновлення та переозброєння виробництв, створення у регіоні нових підприємств, орієнтованих на виробництво інноваційних продуктів, технологій;
- необхідність вирішення соціальних проблем території (забезпечення зайнятості населення та якості трудового потенціалу тощо), ресурсної та екологічної безпеки.

Інноваційний розвиток базується на певній стратегії. В науковій літературі розглядаються два шляхи інноваційного розвитку: орієнтація на власні розробки чи запозичення вже існуючих рішень [100; 225]. Тому, принциповим питанням розробки стратегії інноваційного розвитку є вибір: самостійна розробка інновацій чи запозичення.

При виборі шляху інноваційного розвитку соціально-економічної системи, що базується на самостійній розробці інноваційних рішень та їх впровадженні, необхідно враховувати існуючі обмеження:

- тривалий період від моменту виникнення ідеї інноваційного продукту до його виробництва та комерціалізації;
- висока вартість робіт по розробці і виробництву інноваційного продукту;
- ризик незатребуваності ідеї інноваційного продукту.

Залежно від рівня новизни інноваційні стратегії класифікуються на чотири типи:

- стратегія інноваційного лідерства;
- стратегія інноваційної стабільності;
- стратегія інноваційного аутсайдерства;
- стратегія соціальних інновацій [225, с. 85].

В основі стратегії інноваційного лідерства лежать базисні інновації, які полягають у розробці підприємствами регіону нових продуктів, послуг і технологій. Ця стратегія забезпечує реалізацію всіх етапів інноваційного процесу, починаючи з проведення фундаментальних та прикладних досліджень, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, та закінчуючи безпосередньо виробництвом та комерціалізацією інновацій з їх подальшим використанням.

Зокрема, стратегія інноваційного лідерства передбачає високий рівень участі органів місцевого самоврядування в інноваційному процесі, зокрема фінансування наукових досліджень та розробок. При цьому в регіоні пріоритетом є сфери економіки, в яких застосовуються нові технології.

В основі стратегії інноваційної стабільності лежать інновації, що поліпшують. Ця стратегія базується на покращенні існуючих продуктів та технологій шляхом проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, виробництва та комерціалізації інновацій з їх подальшим використанням у практичній діяльності. При цьому в регіоні пріоритетом є традиційні види економічної діяльності, функціонування яких не передбачає появи нових продуктів і технологій [85; 100; 225].

Стратегія інноваційного аутсайдерства характеризується слабким розвитком фундаментальної та прикладної науки, із здійсненням незначних покращень властивостей продуктів та технологій, під впливом споживчих переваг. В економіці переважають стагнуючі та зрілі традиційні види економічної діяльності.

В основі стратегії соціальних інновацій лежать нетехнологічні нововведення, здійснюються соціальні та освітні зміни, спрямовані на покращення якості життя населення.

Слід у цьому зв'язку зазначити, що під впливом екзогенних факторів та внаслідок появи нових перспектив розвитку регіону інноваційна стратегія підлягає коригуванню.

При розробці стратегії інноваційного розвитку необхідно передбачати кілька варіантів розвитку подій залежно від різних внутрішніх та зовнішніх факторів та результатів, що досягаються у міру реалізації кожного з етапів стратегії.

Цікавою є пропозиція щодо формування та розвитку точок інноваційного зростання, що є справедливим в умовах обмеженості ресурсів та наявності всередині однієї країни територіальних утворень, диференційованих значною мірою за рівнем соціально-економічного розвитку [85, с. 174]. З іншого боку, застосування даної стратегії може призвести до ще більшого ступеня диференціації територій за рівнем розвитку, виникнення структурних дисбалансів. Таким чином, стратегія точкового інноваційного

зростання містить у собі ризик серйозних порушень у національній відтворювальній структурі.

Реалізацію процесів створення та поширення знань здійснюють переважно науково-дослідні інститути та освітні установи. Традиційно фундаментальні науково-дослідні інститути та заклади вищої освіти знаходяться у віданні органів державної влади чи органів місцевого самоврядування. Розміщення цих інститутів переважно зосереджено великих містах, поблизу джерел ресурсів і виходячи з стратегічних рішень органів державної влади. Таким чином, фундамент інноваційного розвитку спочатку закладений на території певних регіонів. Крім того, завжди існує потенційна можливість взаємодії бізнесу та науково-освітнього сектора щодо підготовки кадрів, створення та впровадження інновацій.

В якості альтернативної можна розглядати стратегію, що базується на підготовці та використанні кваліфікованих кадрів. При цьому необхідно вибрати ключовий напрямок реалізації, наприклад, розвиток інноваційно-орієнтованої освіти.

Найбільш раціональним варіантом слід уважати застосування комбінованої стратегії, котра поєднує елементи різних стратегій, що найбільш підходять до стану конкретної соціально-економічної системи, при реалізації якої на початковому етапі інновації запозичуються, а потім поступово починається самостійна розробка інновацій.

Для регіонів України доцільно дотримуватися змішаної стратегії інноваційного розвитку на основі поєднання впровадження базисних інновацій новими підприємствами, що зароджуються, і підприємствами традиційних галузей економіки, що покращують інновацій, при цьому діяльність регіону має бути спрямована як на самостійне масове створення інноваційних продуктів та технологій широкого спектру та їх реалізацію на глобальних інноваційних ринках, так і на залучення інновацій та їх використання для модернізації секторів економіки, що виробляють.

Вищевикладені факти свідчать про доцільність варіативності стратегій інноваційного розвитку соціально-економічних систем.

У ході розробки інноваційної стратегії крім пріоритетів розвитку інноваційної діяльності необхідно визначити склад, місце та роль усіх суб'єктів регіональної інноваційної системи, а також обґрунтувати механізми реалізації стратегії у новому інституційному середовищі.

Основою ефективного процесу управління інноваційним розвитком є детально опрацьована нормативно-правова база, що регламентує всі стадії інноваційного процесу.

Необхідним є прийняття єдиного закону у сфері інноваційної діяльності, котрий регламентував би цілі та завдання інноваційної політики держави, визначав би термінологію у сфері інноваційної діяльності, та закріпив би функціонал органів державної влади та місцевого самоврядування щодо інноваційного розвитку, а також здійснив би регламентацію проведення моніторингу для оцінки ефективності інноваційного розвитку.

Для того необхідно внести низку змін до законодавчих актів, що діють на даний момент:

- чітко розподілити функціонал між органами державної влади у сфері управління процесами інноваційного розвитку;
- розробити конкретні показники результативності виконання завдань щодо інноваційного розвитку економіки;
- розробити поетапний алгоритм проведення моніторингу результатів інноваційної діяльності з чітким розподілом повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування;
- встановити інструменти стимулювання інноваційної діяльності;
- детально прописати форми, методи, умови взаємодії між собою суб'єктів науково-освітньої сфери, бізнес-спільноти та держави у межах здійснення інноваційної діяльності.

Одним із основних напрямків оптимізації інноваційного розвитку є інтеграція науково-освітньої сфери, бізнес-спільноти та держави.

Необхідно також розглядати інноваційні продукти як об'єкт державно-приватного партнерства. Тож для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком особливу увагу необхідно приділити процесу взаємодії науково-освітньої сфери, бізнес-спільноти та держави. Для того першочерговим етапом буде закріплення на законодавчому рівні всіх аспектів взаємодії суб'єктів інноваційного розвитку, при цьому необхідно розглядати інноваційні продукти як об'єкт державно-приватного партнерства.

У процесі здійснення управління інноваційним розвитком регіону важлива наявність комплексної системи оцінки результатів інноваційного розвитку, що дозволяє оцінити не тільки відповідність фактичних та очікуваних результатів, а й ефективність механізмів координації, що забезпечують сполученість отриманих результатів та синергетичні ефекти. Отже, необхідна розробка комплексної системи, що дозволяє оцінити результативність тих чи інших заходів у сфері інноваційного розвитку.

З метою вдосконалення нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності необхідно дотримуватися наступних напрямів:

- приймати до уваги складний характер взаємовідносин між суб'єктами інноваційної діяльності, орієнтованих на застосування нових знань, які дозволяють створювати інноваційні продукти, технології;

- чітко визначити предмет нормативно-правового регулювання – відносини у сфері набуття та подальшого практичного застосування знань у процесі створення нової продукції або під час надання послуг, реалізації іншої економічної діяльності з використанням сучасних технологій;

- систематизація та уніфікація термінології, підходів та принципів нормативно-правового регулювання у сфері інноваційної діяльності;

- розробка механізму взаємодії реального сектора економіки, науково-освітньої сфери та держави, що дозволяє створити функціонально ефективні відносини, котрі сприятимуть інноваціям.

Можна також відзначити, що в перспективі адміністративно-правові режими стануть більш забезпеченими доктринально та оформляться у вигляді

авторитетних регуляторів, які підкріплені законодавчо встановленим механізмом державного стратегічного планування, що дозволяє спочатку формувати управлінські та правові пріоритети, а потім системно формулювати на цій основі правові норми.

Таким чином, для реалізації процесу інноваційного розвитку необхідно застосовувати комплексний підхід. При цьому можуть незалежно застосовуватися форми, пов'язані як із державною підтримкою інновацій (пряме, опосередковане регулювання), так і зі створенням умов для приватного фінансування інноваційних розробок.

У цілому, нині організаційно-правове забезпечення інноваційного розвитку передбачає комплексний підхід до правового регулювання інноваційних процесів, які присутні в суспільстві, та виявлення того, як правові норми пов'язані з тими тенденціями, також забезпечує чіткий розподіл функцій державних органів у процесі регулювання інноваційної діяльності.

Найбільш суттєвими характеристиками вітчизняного інноваційного простору є:

- концентрація науково-інноваційного потенціалу у найбільших наукових та промислових центрах;
- низький рівень взаємодії між суб'єктами інноваційного простору внаслідок недостатнього розвитку матеріальної та нематеріальної інфраструктури;
- присутність паралельних державних і регіональних контурів об'єктів інноваційної інфраструктури зі слабкою координацією діяльності в інтересах інноваційного розвитку територій;
- відсутність єдиної інформаційно-аналітичної системи, що консолідує дані про інноваційні проекти, органи управління інноваційною діяльністю, об'єкти інноваційної інфраструктури, конкурси у сфері інновацій, заходи підтримки суб'єктів інноваційної діяльності.

Впровадження досягнень науки у механізм публічного управління розвитком регіону забезпечить наступні переваги.

1. Безперервний моніторинг простору створює необхідну інформаційно-аналітичну базу для прийняття раціональних управлінських рішень, оптимального розподілу функціоналу регулювання соціально-економічного розвитку між органами влади різних рівнів.

2. Передові інформаційно-комунікаційні технології та організаційно-управлінські новації, наприклад, механізми «електронного уряду», що забезпечують відкритість системи державного управління та облік інтересів населення.

3. Наявність потужного науково-інноваційного та цифрового потенціалу створює базу для розробки комплексних прогнозів і стратегій науково-технічного та соціально-економічного розвитку в умовах цифровізації економіки.

У цьому зв'язку необхідно виокремити основні напрями формування та розвитку регіональної інноваційної підсистеми:

- формування локальних полюсів інноваційного розвитку на регіональному рівні;

- залучення інвестицій, що відповідають національним та регіональним інтересам, для прискорення розвитку відстаючих у технологічному відношенні територій;

- позиціонування регіонів як самостійних суб'єктів науково-інноваційного співробітництва;

- використання досвіду передових регіонів у локальній організації інноваційних процесів;

- кооперація науково-інноваційних потенціалів різних регіонів;

- облік просторового ракурсу формування кадрових ресурсів науково-інноваційної сфері.

Якщо розглядати процес формування регіональної інноваційної підсистеми більш детально, варто виділити такі етапи:

- постановка стратегічних цілей регіону;

- оцінка внутрішніх можливостей регіону;

- створення умов для проведення наукових досліджень та розробок;
- створення механізму трансферу нових технологій та побудова процесу комерціалізації інновацій;
- контроль та координація інноваційної діяльності.

У зв'язку з обґрунтованою проблемою взаємодії всередині регіональної інноваційної підсистеми, сформульовано основні інструменти формування його конкурентоспроможності:

- інструменти генерації знань: забезпечення обміну фахівцями, знаннями та досвідом; державна підтримка ведення науково-дослідної діяльності;
- інструменти трансферу новацій: інноваційні кластери, технопарки, технологічні платформи; наукові конференції, симпозіуми; реалізація патентів; ліцензування;
- інструменти комерціалізації інновацій: ярмарки; венчурні фундації [208].

Розвиток регіональної інноваційної підсистеми залежить від наявності зв'язків між державним, науково-дослідним і приватним секторами; взаємодія учасників інноваційного процесу є необхідною умовою створення конкурентоспроможної регіональної інноваційної підсистеми. Раціональне використання внутрішніх можливостей регіону сприяє прискоренню його інноваційного розвитку та, відповідно, інноваційного розвитку країни.

Успішний розвиток України тісно взаємопов'язаний зі зростанням конкурентоспроможності регіонів, яке обумовлено насамперед розвитком регіональної інноваційної підсистеми та інноваційної політики. У цьому актуальною є розробка моделі управління регіональною інноваційною підсистемою в умовах цифровізації (рисунок 3.1).

Зокрема, до просторових ресурсних детермінант інноваційного процесу відносяться наступні:

- єдність територіального положення та соціально-економічного поля;
- диференціація регіонів як інноваційно-креативний чинник;

- доступність джерел інноваційних ресурсів як каталізатор нарощування інноваційного потенціалу;
- концентрація об'єктів інноваційної інфраструктури.



Рис. 3.1. Модель управління регіональною інноваційною підсистемою в умовах цифровізації

Джерело: авторська розробка

До кадрових ресурсних детермінант інноваційного процесу відноситься територіальна мобільність та можливість віддаленої роботи спеціалістів.

До фінансових ресурсних детермінант інноваційного процесу відноситься фінансування пріоритетних напрямків інноваційного розвитку.

До цифрових ресурсних детермінант інноваційного процесу відносяться наступні:

- інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій;
- цифрові навички людського капіталу;
- використання інформаційно-комунікаційних технологій домогосподарствами та населенням;
- інтеграція цифрових технологій до реального сектору економіки.

Початок формування регіональної інноваційної системи супроводжується функціонуванням декількох об'єктів інноваційної інфраструктури, появою нових об'єктів регіональної інноваційної підсистеми та побудовою взаємозв'язків всередині неї.

Умовами початку формування регіональної інноваційної системи є наступні:

- наявність об'єктів інноваційної інфраструктури;
- наявність зв'язків між елементами регіональної інноваційної системи, котрі забезпечують прийняття до уваги інтересів всіх суб'єктів;
- затвердження основного нормативного документу, який регламентує інноваційну діяльність;
- регламентацію мір підтримки суб'єктів інноваційної діяльності.

Становлення та розвиток регіональної інноваційної системи супроводжується її зміною під впливом ендо- та екзогенних чинників, котрі характеризують ступінь здатності систем до адаптації; вдосконаленням інфраструктури; виявленням точок зростання.

Умовами становлення та розвитку регіональної інноваційної системи є наступні:

- різноманітність об'єктів інноваційної інфраструктури;
- інституційні умови (рівень технологій, конкуренція, кваліфіковані трудові ресурси, просторовий розподіл ресурсів);
- зацікавленість кожного учасника регіональної інноваційної підсистеми, стійкі зв'язки між ними;

- всебічне нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності, зокрема, стратегічне планування;

- широкий спектр мір підтримки інноваційної діяльності: податкові пільги, субсидування, гарантії, гранти, премії, стимулювання попиту на інновації;

- інформаційно-консультаційна підтримка, експертиза, реєстр інноваційних проєктів;

- кооперація між виробниками, науково-дослідницькими та фінансовими організаціями, органами державної влади та населенням [208].

Завершення формування регіональної інноваційної системи пов'язано з:

- реалізацією стратегії інноваційного розвитку;

- налагодженням інтеграційної взаємодії між елементами регіональної інноваційної підсистеми;

- побудовою подальших планів з визначенням пріоритетних напрямків розвитку.

У цьому зв'язку необхідно зазначити, що важливою особливістю формування регіональної інноваційної підсистеми є прагнення створення ефективних міжфірмових взаємодій у вигляді використання трендів інформатизації, інноватизації і цифровізації. Таким чином, в умовах сучасної економіки саме цифрові технології стають факторами, що генерують (або лімітують розвиток) нових ніш в інноваційних екосистемах.

Розвиток цифрових технологій, підвищення рівня кваліфікації та перепідготовка робочої сили у зв'язку з цифровим переходом потребує великого обсягу інвестиційних вкладень, які не може взяти на себе приватний сектор, що породжує необхідність державного фінансування для залучення капіталу, необхідного для цифрової трансформації.

Без державного втручання, як економічні, так і трудові наслідки, ймовірно, матимуть нерівномірний вплив на країни та регіони, сприяючи розвитку галузей економіки, які вже є найбільш розвиненими, і, отже, ризикуючи посилити існуючу нерівність. З іншого боку, заходи, які ефективно

сприяють розробці, впровадженню та розповсюдженню нових технологій, можуть допомогти використати потенціал цифрових технологій на благо всіх громадян на інклюзивній та стійкій основі. Однак це вимагає активного вирішення проблем, що виникають у перехідний період, включаючи наслідки розподілу всередині регіонів та між ними.

Надзвичайно важливо, щоб підтримка в рамках податково-бюджетної та грошово-кредитної політики, по можливості, не припинялася передчасно.

Органам державної влади необхідно забезпечити належний баланс між прямими та опосередкованими заходами підтримки. Це має полягати у:

– сприянні функціонуванню малих підприємств, які впроваджують результати інтелектуальної діяльності;

– пошуку джерел додаткового фінансування за рахунок механізмів державно-приватного партнерства та заохочення виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт за договорами з приватними організаціями;

– конкурентному фінансуванню наукових досліджень та технологічних розробок.

На підставі вищевикладеного пропонуються такі заходи для формування регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації.

1. Модернізація системи надання цифрових державних послуг в режимі онлайн.

2. Підтримка процесів оцифрування підприємств, організацій та установ.

3. Забезпечення інформаційної безпеки.

4. Фінансування науково-дослідної діяльності на основі застосування сучасної цифрової інфраструктури та технологій, акцентування уваги на активізації діяльності ІТ-сектору, стимулювання вироблення технологій інноваційного характеру, мотивація підприємницької діяльності в межах інноваційної сфери.

5. Створення специфічного банку даних на рівні офіційної економічної статистики, котрі описують процеси цифрової трансформації.

6. Активізація проведення досліджень трансдисциплінарного спрямування в цифрову епоху.

7. Залучення держави, громадянського суспільства, бізнесу та представників ІТ-спільноти до участі у процесах цифрової трансформації [208].

Таким чином:

– проведений у ході дослідження аналіз дозволив розробити модель розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифровізації, базисом побудови якої є ресурсні детермінанти інноваційного процесу, а саме просторові (єдність територіального становища та соціально-економічного поля; диференціація регіонів як інноваційно-креативний фактор, близькість джерел інноваційних ресурсів як каталізатор нарощування інноваційних потенціалів; інформаційно-комп'ютерні технології; людський капітал – цифрові навички; використання інформаційно-комп'ютерних технологій домогосподарствами та населенням);

– обґрунтовано, що формування регіональної інноваційної підсистеми передбачає послідовний перехід від стадії початку її формування до стадії завершення формування, після досягнення якої в регіоні з'являється можливість реалізації стратегію інноваційного розвитку, налагодження інтеграційної взаємодії між елементами регіональної інноваційної підсистеми, вибудовування подальших планів із зазначенням пріоритетних напрямків;

– очікуваними результатами застосування розробленої моделі є: створення інвестицій у дослідження, інновації та винаходи; створення нових «ринків завтрашнього дня»; орієнтація реального сектора економіки на принципи різноманітності, справедливості та інклюзивності для підвищення креативності; перехід регіональної інноваційної підсистеми на новий рівень розвитку.

Далі слід розробити відповідний методичний підхід до оцінки розвитку інноваційної підсистеми регіону в умовах цифрової трансформації.

Забезпеченість ресурсами для інноваційного розвитку відіграє найважливішу роль у підтримці постійного та сталого зростання інноваційної економіки та, таким чином, визначає інноваційний шлях розвитку території. Водночас процеси, що відбуваються в економіці країни, мають яскраво виражену регіональну проєкцію.

Для розробки методичного підходу до оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми необхідно дотримуватись певного алгоритму, що складається з низки послідовних етапів. На початковому етапі визначають кінцеву мету проведення аналізу (відповідаючи на питання «навіщо проводиться оцінка?»). З іншого боку на цьому етапі визначають зміст аналізу шляхом деталізації об'єкта/об'єктів дослідження на складові елементи (відповідаючи на питанням «що треба оцінити?»). На наступному етапі розглядають джерела інформації та здійснюють підбір показників, котрі дозволяють охарактеризувати елементні складові об'єкта/об'єктів дослідження (відповідаючи на запитання «за допомогою чого проводиться оцінка?»). Заключним етапом є формулювання результируючих показників та висновків, які можна зробити за допомогою проведення аналізу (відповідаючи на запитання «що можна отримати в результаті оцінки?»).

Послідовність етапів розробки методичного підходу до оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми представлено на рисунку 3.2.

В результаті відповідей на поставлені вище питання було побудовано механізм оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації (рисунок 3.3).

Рівень соціально-економічного розвитку регіону впливає на рівень його інноваційного розвитку. Цей факт необхідно взяти до уваги під час розробки методичного підходу до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком соціально-економічної системи регіону. Отже, на початковому етапі важливо оцінити соціально-економічні умови інноваційної діяльності.

Система показників має характеризувати потенціал та рівень інноваційного розвитку та дозволяти здійснювати вибір перспективних

напрямів для подальшого розвитку регіону в інноваційному напрямі. На підставі співвідношення досягнутих результатів та наявних ресурсів можна зробити висновок про те, наскільки регіони використовують наявний у них потенціал, і чи є можливості для отримання більш високих результатів.

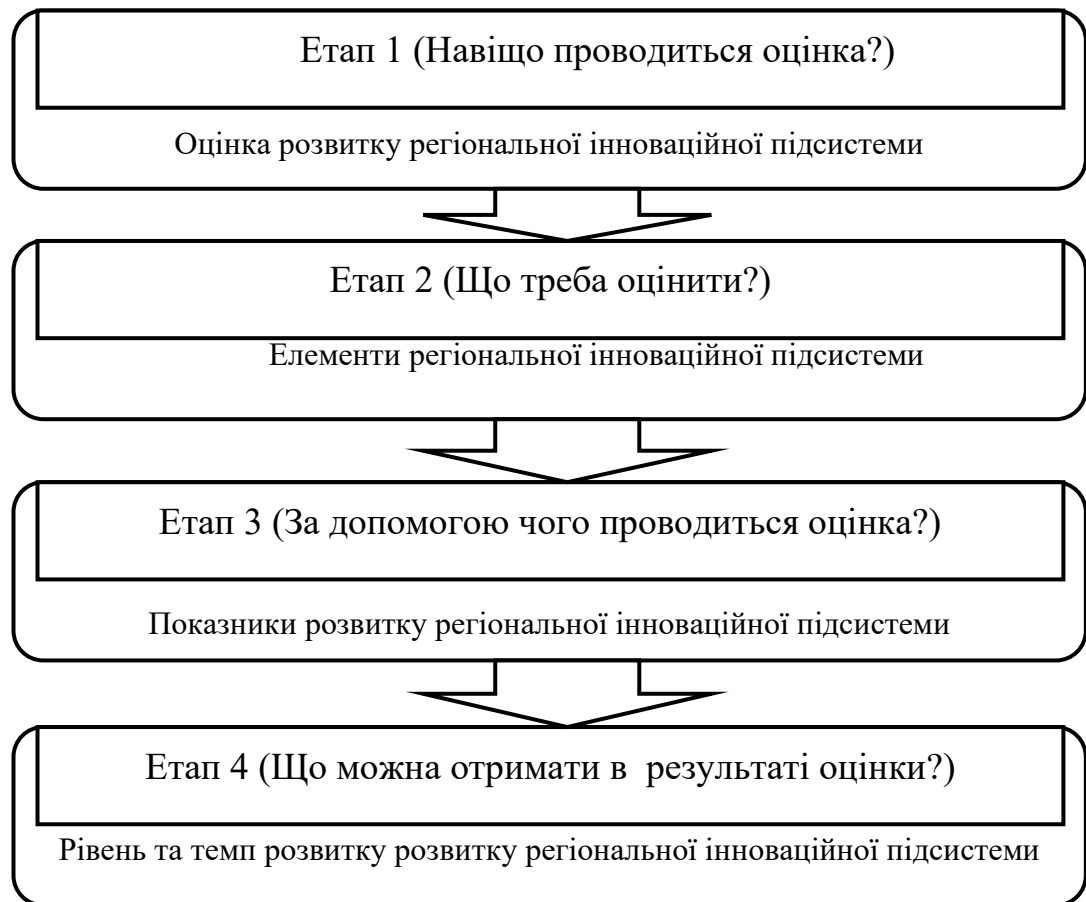


Рис. 3.2. Послідовність етапів розробки методичного підходу до оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми

Джерело: авторська розробка

У цьому зв'язку слід зазначити, що найважливішим чинником інноваційного розвитку є географічна локалізація. Отже, створення інтегрованої структури для розробки інновацій слід починати з вибору регіону, який має всі необхідні характеристики, що дозволяють сформувати інноваційну інтегровану структуру. Ресурси інноваційного розвитку включають: техніко-економічні можливості для здійснення інноваційної діяльності, здатність до створення, освоєння та використання нового.

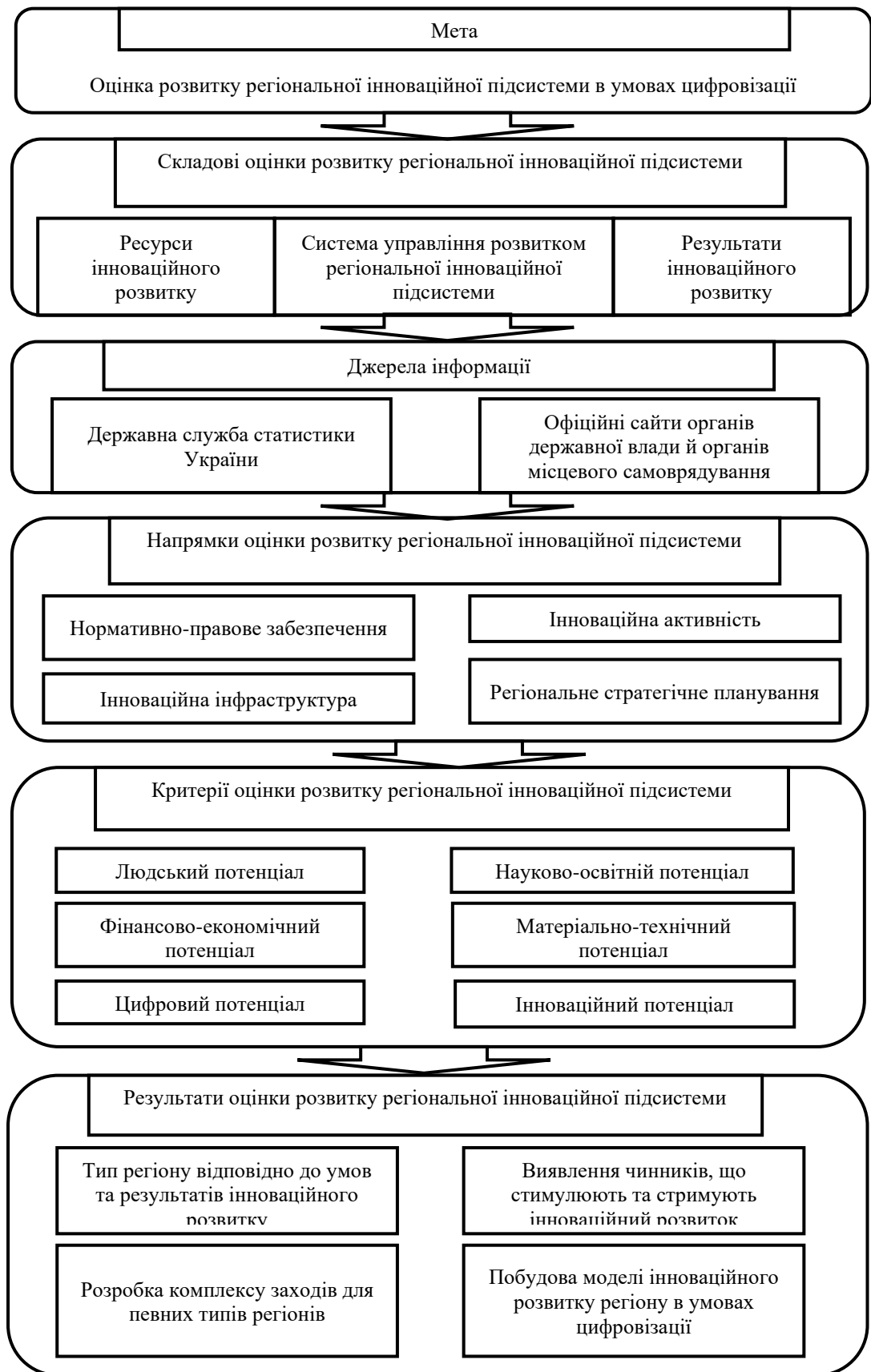


Рис. 3.3. Механізм оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Структура інноваційного потенціалу обов'язково включає ресурсну складову, яка передбачає оцінку доступу до основних ресурсів, відповідність якості ресурсів, що використовуються на оптимальному рівні, збалансованість ресурсів, резервів підвищення їх ефективності.

На шляху до інноваційно-орієнтованого розвитку найважливішим ресурсом є людський капітал. З позиції забезпечення інноваційного розвитку території це – запас здібностей, знань, навичок працівників, що забезпечує добробут і конкурентоспроможність регіону. До складу елементів людського капіталу регіону, які оцінюються, можуть входити показники, котрі характеризують освіту, кваліфікацію, необхідні навички, вміння та здібності тощо.

Важливу роль відіграє оцінка забезпеченості фінансами у складі ресурсів інноваційного розвитку, що передбачає наявність фінансування намічених інноваційних проєктів.

Від обсягу фінансових ресурсів залежить ступінь фінансової стійкості та можливість створення матеріальних благ та надання послуг. Матеріально-технічні ресурси виконують функцію основи вироблення продукції та послуг за допомогою передових технологій [87, с. 59].

Одним із перспективних інструментів переходу на інноваційний напрям розвитку є цифровізація. Зростання цифрової економіки сприяє появі безлічі нових економічних можливостей на основі використання цифрових даних з метою розвитку, а також для вирішення соціальних проблем. Цифрова трансформація сприяє поліпшенню соціально-економічних показників, зростанню інноваційної активності, підвищенню продуктивності праці, на рівні суб'єктів господарювання – підвищенню якості продукції, що випускається, при одночасному зниженні витрат на її виробництво та реалізацію, відкриваючи при цьому нові можливості для збільшення доданої вартості та ширших структурних змін [100, с. 265].

Цифрові ресурси сприяють збільшенню віддачі від використання матеріально-технічних ресурсів.

Найважливіші показники цифровізації, які необхідно брати до уваги для оцінки перспектив та можливостей інноваційного розвитку, можна об'єднати у 4 наступні групи:

1. Інфраструктура інформаційно-комп'ютерних технологій.

2. Людський капітал – цифрові навички. Цифрові навички є основою цифрового суспільства. Вони дозволяють людям користуватися цифровими послугами та займатися основною діяльністю в мережі Інтернет, особливо коли мобільність обмежена. У нинішній ситуації це особливо актуально для працівників системи охорони здоров'я, державних службовців, освіти й науки.

3. Використання інформаційно-комп'ютерних технологій домогосподарствами та населенням. Використання Інтернету окремими особами різко зросло під час пандемії. Узагальнене обмеження призвело до регулярного доступу до соціальних мереж та розважальних платформ, а також до електронної комерції та послуг електронного уряду.

4. Інтеграція цифрових технологій у підприємницьку діяльність. У міру того, як уряди вживали заходів щодо скорочення соціальної взаємодії, бізнесу доводилося пристосовуватись, впроваджуючи альтернативні робочі механізми. Однією з основних перешкод на шляху цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування є дефіцит цифрових знань, що спричинений низьким рівнем цифрової грамотності. Усунення цих недоліків матиме важливе значення для забезпечення сталого відновлення.

У зв'язку з вищевикладеним, особливої актуальності набуває розробка моделі розвитку регіональної інноваційної підсистеми на основі сучасного інструментарію цифрової економіки.

Таким чином, ресурси інноваційного розвитку включають: людські ресурси, матеріально-технічні ресурси, фінансові ресурси, науково-освітні ресурси та цифрові ресурси.

Дослідження перелічених компонентів структури інноваційного потенціалу дозволяє зробити попередні висновки щодо можливості

досягнення цілей конкретними учасниками інноваційної діяльності та всієї системи регіону загалом.

Проведені дослідження показують, що активізація інноваційної діяльності є логічним продовженням економічного зростання. Між рівнем інноваційного розвитку, якістю інституційного середовища та показниками економічного зростання є прямий зв'язок.

При виборі інноваційного напрямку розвитку економіки необхідно враховувати, що інноваційний характер притаманний не тільки товарам та послугам, що надходять до ринку, а й системі управління в цілому.

Для більш ефективного розвитку інфраструктури необхідна розробка механізмів, що дозволяють вимірювати та регулювати рівень її розвитку й ефективності використання. Найважливішим елементом оцінки є система управління інноваційним розвитком.

В межах кожної територіальної громади повинні бути розроблені та реалізовані програми розвитку у сфері інновацій, повинна надаватися фінансова підтримка малому та середньому бізнесу у сфері інноваційних технологій, має здійснюватися просування освітніх програм, що забезпечують кадрами інноваційні види діяльності.

Процес інноваційного розвитку регіонів вимагає вкладення суттєвого обсягу фінансових ресурсів, щоб він був ефективним, необхідна відповідна система управління, яка, у свою чергу, не може адекватно функціонувати без інформації про поточний стан регіональної інноваційної системи.

Найважливішим компонентом системи управління є взаємодія з органами державної влади, що передбачає їх участь та підтримку щодо інноваційного розвитку регіону. Для реалізації цієї складової необхідне узгодження цілей органів державної влади та місцевого самоврядування з цілями безпосередніх учасників інноваційного процесу. Суб'єкти реального сектора економіки повинні прагнути до розробки та комерціалізації інновацій з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, розширення частки ринку, максимізації прибутку, підвищення рівня фінансової стійкості.

Оцінку рівня інноваційного розвитку регіону необхідно проводити з урахуванням якості функціонування окремих елементів регіональної соціально-економічної системи, що можливе за допомогою застосування відповідних критеріїв.

Найважливішою характеристикою системи управління інноваційним розвитком є якість інноваційної політики.

При оцінці рівня системи управління інноваційним розвитком аналізуються наступні аспекти [60; 225]:

- наявність доступного та інформативного мережевого ресурсу з розміщеною інформацією про інноваційний розвиток регіону;
- наявність на мережевому ресурсі інформації про заходи підтримки інноваційних проєктів;
- наявність стратегії інноваційного розвитку;
- наявність агентства із залучення інвестицій або структури регіонального інвестиційного фонду.

Оцінка системи управління інноваційним розвитком здійснюється на основі аналізу наступних аспектів:

- опрацьованість нормативно-правової бази;
- наявність спеціалізованого організаційного забезпечення;
- обсяг бюджетних витрат на науку та інновації.

Слід при цьому зазначити, що якість нормативно-правової бази й організаційного забезпечення інноваційної політики не підлягають кількісній оцінці на основі статистичних показників. Вони визначаються з урахуванням відкритих джерел даних шляхом присвоєння рівня: низький, середній чи високий.

Ключовими індикаторами результуючого блоку показників є інноваційна активність організацій, результативність витрат за технологічні інновації. Як результативні показники можуть виступати рівень інноваційної активності та обсяг випуску інноваційних товарів.

У міжнародній практиці одним із основних критеріїв ефективності інноваційної системи є результативність досліджень та розробок, яка оцінюється через обсяг випуску інноваційної продукції, кількість технологічних розробок, патентів, наукових публікацій [100, с. 267].

Під час проведення оцінки інноваційного розвитку необхідно зосередити увагу як на абсолютних значеннях показників, котрі характеризують ті чи інші аспекти інновацій, так і проаналізувати співвідношення темпів зростання індексів кожного з критеріїв.

Далі здійснюється вибір конкретних показників оцінки. При їх виборі слід традиційно спиратися на доступність джерел інформації, причому важливо, щоб показники були представлені в розрізі регіонів.

Система показників для оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми має відповідати певним вимогам:

- відображення взаємозв'язку соціально-економічного та інноваційного розвитку;
- можливість оцінки ресурсного потенціалу інноваційного розвитку;
- можливість оцінки результативності використання ресурсів під час реалізації інноваційного напрямку розвитку;
- виявлення тенденцій соціально-економічного й інноваційного розвитку регіону у взаємозв'язку;
- надійність джерел інформації щодо розрахунку показників;
- порівнянність показників;
- можливість вибору напрямку розвитку регіону;
- можливість виявляти точки, що стимулюють та стримують інноваційний розвиток регіону.

Основним джерелом інформації для розрахунку показників є дані офіційної статистики. Використання статистичних даних має як переваги, так і недоліки.

Зокрема, до переваг можна віднести:

- доступність даних у розрізі територій та тимчасових періодів;

- можливість зіставлення показників в часі та просторі;
- можливість підтвердити одержаний результат, посиляючись на офіційне джерело інформації;
- прозора методика розрахунку і формування вихідних показників.

До недоліків можна віднести:

- статистичні показники охоплюють не всі аспекти інноваційного розвитку;
- низький рівень надійності статистичної інформації.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективний інноваційний розвиток регіонів в умовах цифровізації можливий лише за умови формування цілісної та збалансованої регіональної інноваційної підсистеми, яка поєднує ресурсні детермінанти, інституційне середовище та сучасні цифрові інструменти управління. Ключовим фактором успіху виступає інтеграція науково-освітнього сектору, бізнесу та держави, що забезпечує синергію знань, технологій і фінансових ресурсів, а також формує передумови для переходу від екстенсивної до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку. Водночас визначальним є впровадження гнучких стратегій інноваційного розвитку, адаптованих до специфіки кожного регіону, із пріоритетом комбінованого підходу, що поєднує запозичення та генерацію власних інновацій. Особливого значення набуває цифровізація як системоутворюючий чинник, що трансформує механізми управління, підвищує ефективність використання ресурсів та забезпечує нові можливості для економічного зростання. Саме тому стратегічне управління інноваційним розвитком має базуватися на комплексній системі оцінки, що враховує як ресурсний потенціал, так і результативність його використання, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень та сталий розвиток регіонів у довгостроковій перспективі.

3.2. Моделювання функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації

Забезпечення високої ефективності функціонування органів місцевого самоврядування в сучасних умовах неможливо без застосування ресурсу «Е-громада».

Разом з тим формування та застосування автоматизації функціонування органів місцевого самоврядування необхідне і для повного доступу громадян території до інформації, забезпечення залучення населення до участі у регулюванні діяльності органів влади та спільному створенні цінностей, а також контролю за діями державних службовців.

Застосування у роботі органів місцевого самоврядування цифрових технологій сприяє:

- підвищенню задоволеності громадян якістю адміністративних послуг;
- доступності інформації;
- швидкості та зручності обслуговування;
- підвищенню рівня довіри до влади, що забезпечує ефективність функціонування органів місцевого самоврядування.

«Е-громада» є автоматизованою моделлю управління функціонуванням органів місцевого самоврядування, сучасною формою організації роботи органів влади та їх взаємодії з населенням на основі цифрових технологій [59].

Доцільним є розгляд Е-громади в контексті інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що використовується органами місцевого самоврядування. Ця інфраструктура спирається на автоматизацію управлінських та адміністративних процесів, що дозволяє знижувати транзакційні витрати органів місцевого самоврядування та суттєво підвищувати ефективність системи управління [173, с. 141].

Слід зазначити, що модель Е-громади інтегрована в систему автоматизації процесів на регіональному та державному рівнях відповідно до ланок підпорядкування, що може значно впливати на її діяльність.

У багатьох територіальних утвореннях різних країн світу застосовуються власні моделі Е-громади із певними наборами електронних сервісів та послуг. Міжнародний досвід доводить, що значення застосування інформаційних та телекомунікаційних технологій в органах влади, розширення надання електронних адміністративних послуг та сервісів громадянам полягає не лише у підвищенні результативності управління територіями, а й у досягненні нового рівня соціально-економічного розвитку [245, с. 3–4].

У цьому зв'язку доцільно навести порівняльну характеристику Е-громади органів місцевого самоврядування різних країн світу за видами послуг та сервісів, що надаються населенню (таблиця 3.1).

Порівняльний аналіз Е-громад різних країн світу дозволяє зробити висновок, що уряди прагнуть використати сучасний підхід до надання послуг. Територіальні громади багатьох країн мають соціальні послуги культурної спрямованості, гіді з працевлаштування, платіжні системи тощо.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз Е-громад різних країн світу за видами послуг та сервісів, що надаються

Види послуг та сервісів	Територіальні громади країн світу									
	США	Німеччина	Великобританія	Норвегія	Швейцарія	Іспанія	Японія	Туреччина	Індія	Австралія
Загальна актуальна інформація	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє
Інформація про культурні заходи та можливість придбання білетів на них	відсутнє	присутнє	відсутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	відсутнє	відсутнє	відсутнє

Запис на отримання освітніх послуг	присутнє	відсутнє	присутнє	присутнє	відсутнє	відсутнє	відсутнє	відсутнє	відсутнє	присутнє
Оплата штрафів, тарифів, податків	присутнє	відсутнє	відсутнє	присутнє	відсутнє	відсутнє	відсутнє	присутнє	присутнє	присутнє
Сервіс пошуку вакансій, пропозицій для бізнесу	присутнє	відсутнє	відсутнє	присутнє	присутнє	присутнє	відсутнє	відсутнє	присутнє	присутнє
Платформа для звернень громадян подання скарг	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	відсутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє
Збір ініціатив від мешканців, краутсорсингові платформи	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє	присутнє

Джерело: складено авторкою на підставі [231; 245; 272]

Як видно, на сайтах територіальних громад усіх країн розміщені краутсорсингові платформи і загальна актуальна інформація для мешканців територій.

Територіальні громади різних країн мають модулі для звернень громадян та подання скарг. Такі платформи відсутні лише у територіальних громадах Іспанії.

В Німеччині, Норвегії, Швеції, Іспанії, Японії інформаційні послуги на сайтах територіальних громад містять анонси культурних заходів та опції придбання вхідних квитків на них. Можливість зареєструватися для здобуття освітніх послуг є в К-громадах США, Великобританії, Норвегії, Китаю, Австралії. Платіжні системи та сервіси найбільш поширені на сайтах територіальних громад Індії, Туреччини, Китаю, Австралії, Норвегії та США [231; 245; 252].

У цьому зв'язку слід здійснити оцінку рівня розвитку сервісів та послуг Е-громад різних країн світу за шкалою від 0 до 100 балів (рисунок 3.4).

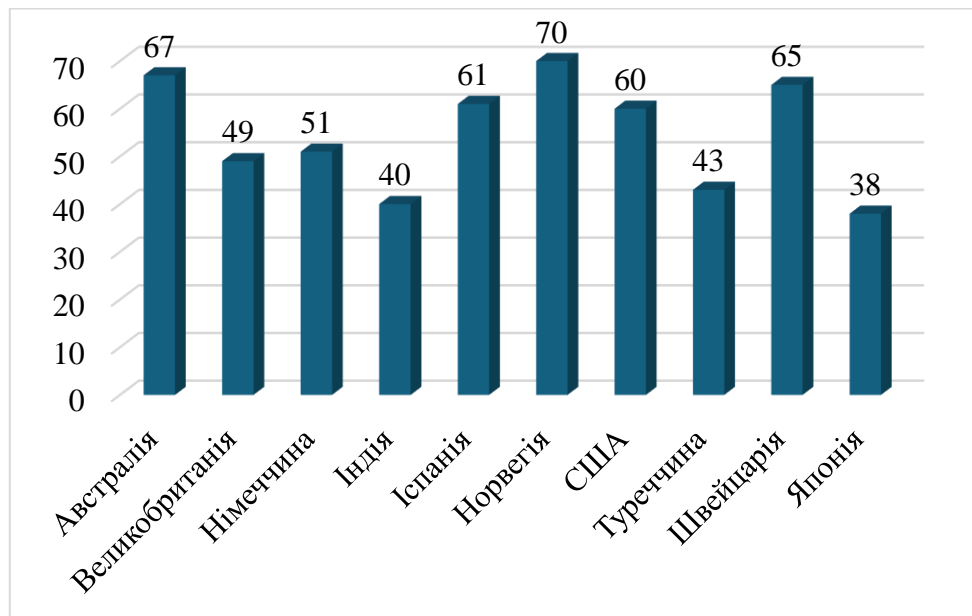


Рис. 3.4. Порівняльний аналіз низки країн за рівнем розвитку сервісів та послуг Е-громад, бал

Джерело: складено авторкою на підставі [245; 252; 272]

За 100 балів приймається максимальне значення розвитку опцій Е-громади, якому відповідає 30 основних сервісів та послуг у різних напрямках життєдіяльності населення. Для оцінки було проаналізовано відкриті дані сайтів територіальних громад деяких країн світу та розраховано середнє арифметичне значення розвитку електронних сервісів по кожній державі.

Як видно з рисунку 3.4, у багатьох країнах світу на місцевому рівні поставлено завдання забезпечення гарантованого вільного доступу населення до інформації, тобто високі технології знайшли застосування в управлінні. При цьому увага приділяється не лише якості та широкому спектру електронних сервісів та функцій органів місцевого самоврядування, а й забезпеченню безпеки даних.

Результативне функціонування та гарантії нейтралізації загроз витоку конфіденційної інформації може досягатися за дотримання основних принципів побудови архітектури системи Е-громади (рис. 3.5).

Автоматизація процесів управління в органах місцевого самоврядування буде результативною при забезпеченні базових умов:

- подання інформації у відкритому доступі, у тому числі про адміністративні послуги, законодавчі акти, звернення населення;
- зниження часу вимушеного спілкування населення та надання різних послуг в одному місці;
- застосування безпаперових технологій на всіх рівнях документообігу території;
- створення баз даних, програмних продуктів та автоматизованих систем для працівників органів місцевого самоврядування.

Дані рисунку 3.5 показують, що Е-громаді потрібно забезпечувати ефективний документообіг між відомствами різних профілів. Для цього електронна система документообігу та безпаперові технології органів місцевого самоврядування мають бути масштабованими, інтероперабельними, мобільними та дружніми до користувачів.

Також до функціоналу Е-громади входять завдання забезпечення електронної взаємодії з населенням у процесі надання послуг та інформаційного обміну.

З технічної точки зору, система управління на основі Е-громади може реалізовуватися локально на рівні органів місцевого самоврядування окремих територій або комплексно інтегрувати бази даних сусідніх територій регіону.

Слід зазначити, що створення моделі управління органами місцевого самоврядування з урахуванням системи Е-громади передбачає кілька послідовних кроків. У зарубіжній практиці склалося 5 стадій процесу інформатизації на місцевому рівні.



Рис. 3.5. Принципи та критерії відповідності системи Е-громади

Джерело: складено на підставі [18; 90; 134]

Перша стадія – веб-присутність – розміщення органами влади інформації для населення у відкритому доступі на сайтах. Сайти урядів і відомств наповнюють інформацією про графік роботи, структуру органів місцевого самоврядування, керівників, а також контактними даними з метою організації можливого зворотного зв'язку.

Друга стадія сприяє отриманню спеціалізованої інформації. Це досягається через користування безліччю урядових сайтів і можливістю

постійно оновлювати інформацію, досліджуючи при цьому веб-присутність (або одержуючи зворотний зв'язок). На цій стадії, отримуючи зворотний зв'язок, урядові сайти можуть використовувати так звані «перші елементи інтерактивності», за допомогою яких через електронну пошту громадянам надсилаються питання у відкритому доступі, та на умовах зворотного зв'язку уряд отримує відповіді. Крім цього, громадяни можуть використовувати зразки уніфікованих довідок та бланків при поданні заяви чи документів до органів виконавчої влади.

Третя стадія виражена в інтерактивній веб-присутності – вона передбачає роботу сайту в режимі порталу, на якому громадяни можуть безпосередньо отримувати адміністративні послуги та здійснювати операції. Для населення створено опції спілкування з представниками влади, отримання необхідної інформації, розміщення документів самостійно, здійснення платежів.

Четверта стадія – транзакційна веб-присутність – за допомогою об'єднання порталів різних відомств та служб населенню надаються послуги для оформлення та отримання документів. Сервіси призначені для поширення послуг для населення та бізнес-спільноти.

На п'ятій стадії виникає веб-присутність, яку можна вважати повноцінною та інтегрованою при взаємодії органів влади з громадянами своїх територій. Електронна система публічного управління заснована на єдиних стандартах та функціонує на урядовому порталі з єдиною точкою доступу, інтегруючи в собі надання адміністративних послуг. Тому межі органами державної влади та місцевого самоврядування дуже рухливі, що дозволяє вважати рівень системи управління якісним та ефективним.

До комплексу підсистем автоматизованої системи функціонування органів місцевого самоврядування повинні входити:

- організаційно-технічний алгоритм доступності інформаційних ресурсів для населення території;
- організаційно-технічний алгоритм онлайн сервісів отримання послуг;

- ресурс складання планів та прогнозів функціонування органів місцевого самоврядування;
- алгоритми взаємодії різних профільних відомств;
- нормативно-правова база, здатна об'єднати всі рівні електронного уряду;
- система єдиної загальнодержавної мережі сервісів, куди повинні входити дані державних реєстрів і класифікаторів;
- система підтримки інноваційно-промислової інфраструктури території;
- система підтримки та методичного забезпечення розробки програм, що формують елементи електронного ресурсу;
- інформаційно-телекомунікаційна система для забезпечення внутрішніх процесів функціонування органів місцевого самоврядування.

Основні елементи системи Е-громади в комплексній системі управління функціонуванням органів місцевого самоврядування наступні:

- системи забезпечення віддаленого доступу громадян до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування на основі інформаційно-комп'ютерних технологій;
- системи надання державних і регіональних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- міжвідомча система електронного документообігу;
- системи єдиної інфраструктури сервісів та даних (комплекс державних і регіональних систем, реєстрів та класифікаторів);
- технологічна інфраструктура та система її підтримки;
- системи планування та моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування;
- система управління та методичного забезпечення програми формування електронної держави;
- системи, що забезпечують внутрішні процеси органів місцевого самоврядування.

Системне використання базових елементів Е-громади з надання адміністративних послуг із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяють розвитку:

- електронного обміну документами між відомствами;
- цифрових сервісів й інформаційної підтримки;
- планування та моніторингу діяльності органів влади, що, в свою чергу, забезпечує високий рівень задоволеності державних службовців органів місцевого самоврядування умовами праці, а також населення – якістю обслуговування органів місцевого самоврядування.

Комплексна модель управління територіальною громадою представлена на рисунку 3.6. Вона базується на дії органів влади в умовах реалізації заходів щодо підвищення ефективності системи управління органів місцевого самоврядування.

Запропонована візуальна комплексна модель забезпечує структурне уявлення аспектів управління в органах місцевого самоврядування в межах автоматизації процесів.

Застосування даної комплексної моделі як організаційно-управлінського алгоритму чи регламенту дій дозволить підтримувати ефективність управління в органах місцевого самоврядування з допомогою моніторингу створених умов на території. Розроблена модель дає можливість оперативно візуалізувати етап управління в алгоритмі, а також здійснювати контроль основних показників території. Крім того, впровадження цієї моделі сприяє формуванню прозорості системи звітності та підзвітності органів місцевого самоврядування перед територіальною громадою. Таким чином, системне використання запропонованого алгоритму забезпечує не лише підвищення якості управлінських рішень, а й створює інституційне підґрунтя для сталого розвитку територіальної громади шляхом безперервного вдосконалення механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування та населенням.



Рис. 3.6. Візуальна комплексна модель електронного управління територіальною громадою
Джерело: складено авторкою

За допомогою системи Е-громади вирішується низка завдань щодо управління функціонуванням органів місцевого самоврядування: ведення господарського обліку; облік земельних ділянок; облік нерухомого майна; ведення реєстру населення та юридичних осіб; реєстрація громадян за місцем проживання та місцем перебування; ведення військового обліку; ведення обліку звернень громадян та реєстру виданих ним довідок; формування регламентованих довідок та виписок; формування статистичних звітів; формування звітів довільної структури.

Слід резюмувати, що підвищення ефективності діяльності апарату управління органів місцевого самоврядування сприятиме те, що електронний уряд є рентабельним, тобто дозволяє знижувати витрати на прийняття рішень, обробку та зберігання даних, а також уможлиблює об'єднання кількох видів обліку в єдину систему.

Використання системи Е-громади надає всім групам користувачів переваги. Зокрема, для керівників органів місцевого самоврядування – це:

- оперативний доступ до актуальних даних щодо території;
- готові аналітичні та статистичні звіти за даними системи для оцінки ситуації та прийняття рішень.

Для співробітників органів місцевого самоврядування – це:

- ведення кількох видів обліку в одній системі;
- зручний та швидкий пошук інформації;
- оперативне формування та видача довідок населенню;
- можливість бачити хронологію зміни значень записів;
- можливість актуалізації відомостей про об'єкти нерухомого майна;
- міжвідомча взаємодія в електронному вигляді.

Для громадян – це:

- оперативне отримання необхідних довідок та витягів;
- можливість отримати довідку через портал;
- можливість доступу до державних послуг через багатофункціональні центри.

Таким чином, застосування моделі Е-громади дозволяє підвищити задоволеність різних груп зацікавлених осіб, що сприятиме підвищенню ефективності управління органами місцевого самоврядування.

У контексті пошуку напрямів підвищення ефективності системи управління органів місцевого самоврядування доцільно позначити переваги від застосування Е-громади.

Так, узагальнений комплекс переваг застосування Е-громади у системі управління органів місцевого самоврядування представлено на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Переваги застосування Е-громади у системі управління органів місцевого самоврядування

Джерело: складено авторкою на підставі [54; 68]

Таким чином, можна зробити висновок, що особливості авторської моделі управління територією на базі Е-громади полягають в:

– обов'язковому обліку інтересів громадян в управлінні територією;

- залученні населення до процесу створення цінностей, розвитку території та забезпечення її безпеки;
- реалізації програм з облаштування територій та створення умов комфортного середовища.

Обов'язковими елементами комплексної моделі управління територією мають стати функції моніторингу відповідних показників органів місцевого самоврядування.

Реалізація комплексної моделі управління органами місцевого самоврядування на засадах автоматизації процесів долає інформаційну нерівність у суспільстві та забезпечує прозорість для громадян детальності влади на території. Інтенсифікації впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління органів місцевого самоврядування перешкоджає недосконалість організаційних, правових та фінансових умов вирішення локальних проблем.

3.3. Оцінка результативності цифровізації органів місцевого самоврядування

Оцінка результативності цифровізації органів місцевого самоврядування є одним із ключових завдань сучасного публічного управління, оскільки без належного вимірювання ефектів від впровадження цифрових технологій неможливо забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та раціональний розподіл публічних ресурсів. Традиційні підходи до оцінки ефективності, зорієнтовані переважно на фінансові показники, виявляються недостатніми в умовах цифрової трансформації, яка охоплює не лише технологічну модернізацію, а й якісні зміни у характері взаємодії органів влади з громадянами, у внутрішніх управлінських процесах та організаційній культурі публічних інституцій. У зв'язку з цим актуалізується необхідність застосування комплексних багатовимірних інструментів оцінювання, здатних

відображати як операційну ефективність, так і стратегічний вплив цифровізації на якість публічного управління на місцевому рівні.

Збалансована система показників (BSC) – це основа для оцінки складових функціонування підприємства, організації чи установи, що виходить за рамки фінансових показників, щоб також враховувати успіх організації у задоволенні потреб клієнтів, ефективній роботі та інноваціях на майбутнє. Цей чотиристоронній підхід до оцінювання компанії був запропонований бізнес-вченими Робертом С. Капланом та Девідом П. Нортонем у 1992 році [244, с. 73].

Розширений метод вимірювання ефективності Р. Каплана та Д. Нортоня був розроблений для того, щоб дати компаніям повне уявлення про їхній загальний стан та допомогти керівникам впроваджувати довгострокову стратегію, синхронізувати щоденні операції з їхніми цілями та сприяти постійним удосконаленням. Підхід BSC був прийнятий корпораціями зі списку Fortune 500, включаючи Apple та Volkswagen, а також організаціями державного сектору та некомерційними організаціями [277].

Р. Каплан і Д. Нортон стверджували, що «що вимірюєш, те й отримуєш», підкреслюючи необхідність більш збалансованого набору показників для спрямування поведінки організації на досягнення стратегічних цілей [244, с. 73].

Вони продемонстрували за допомогою дослідження конкретних випадків, що традиційні фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI) та прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу (EBITDA), часто не враховують рушійні сили майбутньої ефективності, такі як можливості процесів та компетенції співробітників [244, с. 75].

Щоб виправити це, автори запропонували додати до фінансових даних показники клієнтів, внутрішніх процесів, а також інновацій та навчання, створивши багатовимірну інформаційну панель, яка відображає стратегічні пріоритети організації [244, с. 75]. Така інтеграція дозволила менеджерам

зосередитися на провідних показниках успіху, а не покладатися виключно на відстаючі фінансові результати, які могли б маскувати нові можливості або ризики.

Окрім своїх академічних коренів, BSC швидко стала популярним інструментом у циклах стратегічного планування, оцінках ефективності роботи на рівні ради директорів та як основа для моделей стимулювання та компенсації. Фірми можуть використовувати BSC для узгодження цілей відділів із загальною корпоративною стратегією, управління окремими бізнес-підрозділами та стимулювання культурних змін. У державному секторі організації також використовують BSC для демонстрації підзвітності, контролю якості послуг та виконання нормативних вимог.

Збалансована система показників – це система стратегічного планування та управління, яка широко використовується в бізнесі та промисловості, уряді та некомерційних організаціях по всьому світу. Вона забезпечує основу для узгодження бізнес-діяльності з баченням та стратегією організації, покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також моніторингу ефективності організації відповідно до стратегічних цілей. Збалансована система показників перетворює стратегічний план організації з пасивного документа на «накази» для організації на щоденній основі.

Сьогодні цифрові інформаційні панелі та програмні платформи забезпечують автоматичний збір даних та звітність, що ще більше посилює роль BSC як системи стратегічного управління в режимі реального часу.

Нижче розглянуто чотири перспективи BSC.

1. Фінансова перспектива. Традиційні фінансові цілі, такі як зростання доходів та прибутковість, поряд з управлінням витратами та використанням активів, складають основний фокус цього аналізу. Стандартні інструменти фінансової оцінки охоплюють рентабельність вкладеного капіталу (ROCE), чисту маржу прибутку та контрольні показники руху грошових коштів. Зосередження на цих показниках гарантує, що стратегічні ініціативи

організації генеруватимуть відчутні фінансові результати, а не лише абстрактні цілі.

2. Точка зору клієнта. Основна увага тут приділяється розумінню та виправдженню очікувань клієнтів, враховуючи такі показники, як показники задоволеності клієнтів, коефіцієнти утримання клієнтів та частка ринку. Компанії оцінюють свої продукти та послуги за допомогою показників чистого промоутера (NPS) та цінності життя клієнта (CLV), щоб визначити, наскільки добре вони взаємодіють зі своєю цільовою аудиторією. Компанії будують лояльність до бренду та заохочують повторні покупки, узгоджуючи свої операційні процедури з вимогами клієнтів.

3. Внутрішня бізнес-перспектива. Цей вимір демонструє, наскільки добре виконуються критичні процеси та підтримуються стандарти якості, що сприяють досягненню цінності для клієнта та фінансових цілей. Основні показники ефективності, відомі як ключові показники ефективності (KPI), та дозволяють відстежувати тривалість циклів, рівень дефектів і показники прибутковості процесів. Організації дотримуються цих показників, щоб визначати вузькі місця, оптимізуючи операції та розробляючи інноваційні вдосконалення процесів.

4. Інновації та перспективи навчання. Цей вимір оцінює здатність організації до інновацій та вдосконалення через організаційне навчання та адаптацію. Ці показники включають кількість годин навчання, які отримують співробітники, програми розвитку навичок, інвестиції в технології та рівень залученості співробітників. Довгостроковий успіх організації залежить від інвестицій у людський капітал, розробки та впровадження нових продуктів.

Ці перспективи забезпечують комплексне уявлення про стан організації та допомагають узгодити щоденну роботу з довгостроковою стратегією, забезпечуючи рух організації в єдиному та злагодженому напрямку (рисунок 3.8).

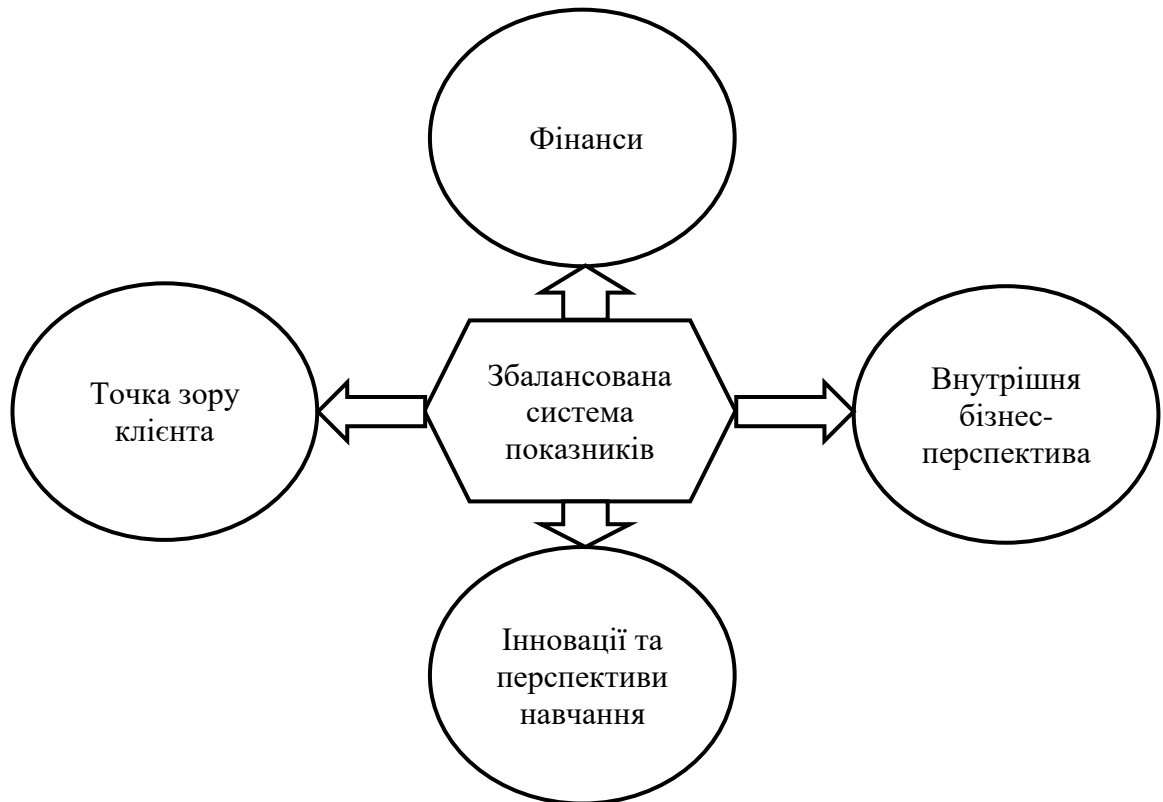


Рис. 3.8. Збалансована система показників

Джерело: складено авторкою на підставі [244]

Типова реалізація підходу BSC передбачає такі послідовні кроки:

1. Визначення бачення та стратегії організації – встановлює фундаментальну основу для всіх наступних дій.
2. Визначення стратегічних цілей для кожної перспективи – від трьох до п'яти різних цілей для кожної перспективи.
3. Визначення відповідних показників – виокремлення ключових показників ефективності (KPI) для точного відстеження прогресу в досягненні кожної цілі.
4. Встановлення цілей – розробка складних, але досяжних цілей для кожного показника.
5. Визначення стратегічних ініціатив – розробка конкретних програм та проєктів для досягнення поставлених цілей.

6. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків – зображення зв'язків між цілями з різних точок зору, щоб проілюструвати їхній взаємний вплив за допомогою візуалізації стратегічної карти.

7. Каскад по всій організації – розбиття корпоративної системи оцінок на окремі системи оцінок для відділів та команд, щоб забезпечити узгодженість дій організації.

8. Інтеграція з процесами управління – впровадження BSC у процедури планування та бюджетування організації, системи звітності та оцінку ефективності.

9. Регулярне оцінювання та вдосконалення – регулярне оцінювання, наскільки добре функціонують показники, та їх заміна за потреби.

Впровадження BSC забезпечує структуровану основу, яка допомагає організаціям узгодити стратегію з урахуванням фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів та навчальних перспектив. Це покращує стратегічну комунікацію та узгодженість роботи відділів завдяки чітким стратегічним картам та спільним ключовим показникам ефективності (KPI). Завдяки включенню випереджаючих показників разом із традиційними фінансовими метриками, BSC стимулює довгострокове управління ефективністю та постійне вдосконалення.

Однак організації можуть зіткнутися з такими проблемами, як невідповідність показників, перевантаження ключовими показниками ефективності (KPI), опір зацікавлених сторін, трудомістка розробка та надмірна зосередженість на внутрішніх питаннях.

Як і у випадку з будь-якою системою управління, успішне впровадження BSC залежить від ретельного проектування, сильної підтримки та регулярного перегляду, щоб система показників залишалася живим інструментом, а не статичним звітом.

Таким чином, BSC – це основа для кількісної оцінки ефективності бізнесу поза межами його фінансів, а також розширення зосередженості компанії на довгостроковому успіху та зростанні.

У дослідженні 2008 року 53% опитаних організацій у всьому світі повідомили про використання підходу BSC. Однак, у пізнішому звіті було виявлено, що до 2014 року використання цього підходу скоротилося до 38% [248].

У цілому, BSC дозволяє організаціям поєднувати стратегічне планування з операційним виконанням за допомогою різноманітних фінансових та нефінансових показників ефективності. Цей підхід використовує чотириперспективну структуру, яка покращує повне розуміння ефективності, одночасно сприяючи узгодженню діяльності організації та постійному вдосконаленню завдяки ефективній комунікації.

BSC ефективно функціонує як інструмент, який добре себе зарекомендував, та який перетворює стратегічні цілі на вимірювані показники, стимулюючи прийняття рішень та успіх за мінливих умов, незалежно від складності застосування.

У державному секторі основна увага приділяється не фінансовим вигодам, а наданню послуг та суспільному добробуту. Таке зміщення фокусу вимагає від системи управління, яка збалансовує фінансові обмеження з якістю послуг, задоволеності громадськості та впровадження стратегічної політики. Збалансована система показників з її багатогранним підходом ідеально підходить для задоволення цих вимог.

Однією з ключових переваг збалансованої системи показників у державному секторі є її здатність перетворювати урядові цілі високого рівня на дієві плани для різних департаментів та агентств. Це особливо важливо, враховуючи складний та багатогранний характер організацій державного сектору, яким часто доводиться узгоджувати свої різноманітні та іноді суперечливі функції із загальними цілями, встановленими урядами.

Фінансова перспектива, хоча й не є основною у державному секторі, залишається важливою. Вона гарантує, що державні установи розсудливо використовують свої ресурси та несуть відповідальність за свої витрати. Ця перспектива може включати такі заходи, як дотримання бюджету, економічна

ефективність та фінансова стійкість. Однак, на відміну від приватного сектору, фінансові показники в організаціях державного сектору часто розглядаються як засіб досягнення мети, а не як самоціль.

Точка зору клієнта набуває іншого значення в державному секторі. Тут «клієнти» – це громадяни та зацікавлені сторони, які залежать від державних послуг, та на які вони впливають. Ця перспектива зосереджена на тому, наскільки добре організація надає послуги для задоволення потреб своїх виборців. Заходи в цій сфері можуть включати задоволеність громадян, доступність послуг та якість надання послуг. Ця зосередженість на задоволеності клієнтів є критично важливою для побудови довіри та авторитету серед громадськості, що є важливим для ефективного управління.

Внутрішня бізнес-перспектива – це те, де державний сектор може реально використовувати збалансовану систему показників для підвищення своєї операційної ефективності. Ця перспектива передбачає ретельне вивчення та вдосконалення ключових внутрішніх процесів, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей. Для суб'єктів державного сектору це може означати підвищення ефективності процесів надання послуг, зменшення бюрократичних перешкод або покращення міжвідомчої співпраці. Спрощення цих процесів може призвести до більш ефективного та результативного надання послуг, що є основою управління державним сектором.

Проекція «Інновації та перспективи навчання» особливо актуальна в динамічному контексті управління державним сектором. Ця перспектива наголошує на необхідності постійного вдосконалення та адаптації шляхом навчання співробітників, розвитку організаційної культури та управління знаннями. В епоху швидких технологічних та соціальних змін організації державного сектору повинні бути гнучкими та інноваційними. Інвестування в людський капітал, впровадження нових технологій та сприяння культурі постійного вдосконалення можуть допомогти державним організаціям залишатися актуальними та ефективними.

Впровадження збалансованої системи показників у державному секторі також підвищує підзвітність та прозорість, які є наріжними каменями належного управління. Встановлюючи чіткі цілі та заходи, а також регулярно звітуючи про результати діяльності, державні установи можуть продемонструвати свою ефективність та результативність зацікавленим сторонам. Ця прозорість є життєво важливою для підтримки довіри громадськості та забезпечення демократичної підзвітності.

Більше того, Збалансована система показників допомагає у прийнятті стратегічних рішень. У державному секторі, де рішення можуть мати широкий та довготривалий вплив, наявність структури, яка забезпечує комплексне уявлення про ефективність організації, є безцінною. Збалансована система показників допомагає збалансувати короткострокові операційні потреби з довгостроковими стратегічними цілями, забезпечуючи відповідність негайних рішень загальним цілям організації.

Ще однією значною перевагою Збалансованої системи показників у державному секторі є її гнучкість. Організації державного сектору часто працюють у швидкозмінному політичному, економічному та соціальному середовищі. Структура Збалансованої системи показників є адаптивною, що дозволяє організаціям швидко коригувати свої стратегії та цілі у відповідь на зовнішні зміни. Ця адаптивність є вирішальною для того, щоб організації державного сектору залишалися ефективними в умовах змін.

Незважаючи на ці переваги, впровадження Збалансованої системи показників у державному секторі пов'язане з власним набором труднощів. Одним з головних викликів є необхідність ретельного визначення та вимірювання результатів, які часто є нематеріальними та довгостроковими, такими як суспільний добробут або соціальний вплив. На відміну від фінансових результатів, які легко виміряти кількісно, багато цілей організацій державного сектору є більш якісними та можуть потребувати років для їх реалізації.

Крім того, часто існує ризик політизації в державному секторі, де короткострокові політичні цілі можуть затьмарювати довгострокові стратегічні цілі. Це може призвести до невідповідності між тим, що вимірюється та відображається в Збалансованій системі показників, та фактичними стратегічними цілями, які приносять користь громадськості в довгостроковій перспективі. Тому зосередження уваги на довгострокових стратегічних цілях, незважаючи на короткостроковий політичний тиск, є важливим для успішного застосування Збалансованої системи показників в публічному управлінні.

Однак успішне впровадження Збалансованої системи показників у державному секторі вимагає ретельного та продуманого підходу. Важливо адаптувати цю структуру до конкретного контексту та потреб організацій державного сектору. Це передбачає визначення відповідних та змістовних показників для кожної з чотирьох перспектив, особливо для тих результатів, які є менш відчутними та більш якісними за своєю природою.

Збалансована система показників також вимагає культурного зрушення в організаціях державного сектору. Вона закликає до переходу від суто бюрократичного, процесоорієнтованого мислення до більш орієнтованого на результат та продуктивність підходу. Цей зсув може бути складним, оскільки вимагає змін в організаційній культурі, мисленні співробітників і часто в основних інституційних рамках.

Ще одним критичним фактором успіху Збалансованої системи показників у державному секторі є залучення зацікавлених сторін. Враховуючи різноманітність зацікавлених сторін у державному секторі, включаючи громадян, державні органи, некомерційні організації та інших, важливо залучати ці групи до розробки та впровадження Збалансованої системи показників. Така залученість гарантує, що цілі та заходи відповідають потребам та очікуванням зацікавлених сторін, тим самим підвищуючи актуальність та ефективність цієї системи.

Найголовніше, що постійний моніторинг та вдосконалення Збалансованої системи показників є надзвичайно важливими. Середовище державного сектору є динамічним, і стратегії та цілі можуть потребувати розвитку у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі або внутрішніх пріоритетах організації. Регулярні перегляди та оновлення Збалансованої системи показників забезпечують її актуальність та ефективність у напрямку досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективна комунікація є ще одним ключовим аспектом впровадження Збалансованої системи показників у державному секторі. Чітка та прозора комунікація щодо цілей, показників та результатів діяльності допомагає у формуванні розуміння та підтримки серед працівників та зацікавлених сторін. Це також сприяє культурі підзвітності та постійного вдосконалення.

Застосування збалансованої системи показників в державному секторі надає унікальну можливість для покращення управління та підвищення ефективності діяльності організації. Суб'єкти державного сектору, ефективність та результативність яких часто перевіряються, можуть отримати значну користь від цієї комплексної системи, яка виходить за рамки традиційних фінансових показників.

Відповідно, було розроблено послідовність етапів оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування, заснований на запропонованій моделі системи показників цифровізації органів місцевого самоврядування (рисунок 3.9).

Підсумовуючи, слід зазначити, що Збалансована система показників має потенціал трансформувати управління державним сектором, забезпечуючи структуровану та збалансовану основу для стратегічного управління та вимірювання ефективності. Її зосередженість не лише на фінансових показниках, але й на задоволеності клієнтів, внутрішніх процесах, навчанні та розвитку робить її добре придатною для зосередження державного сектору на наданні послуг та суспільному добробуті.

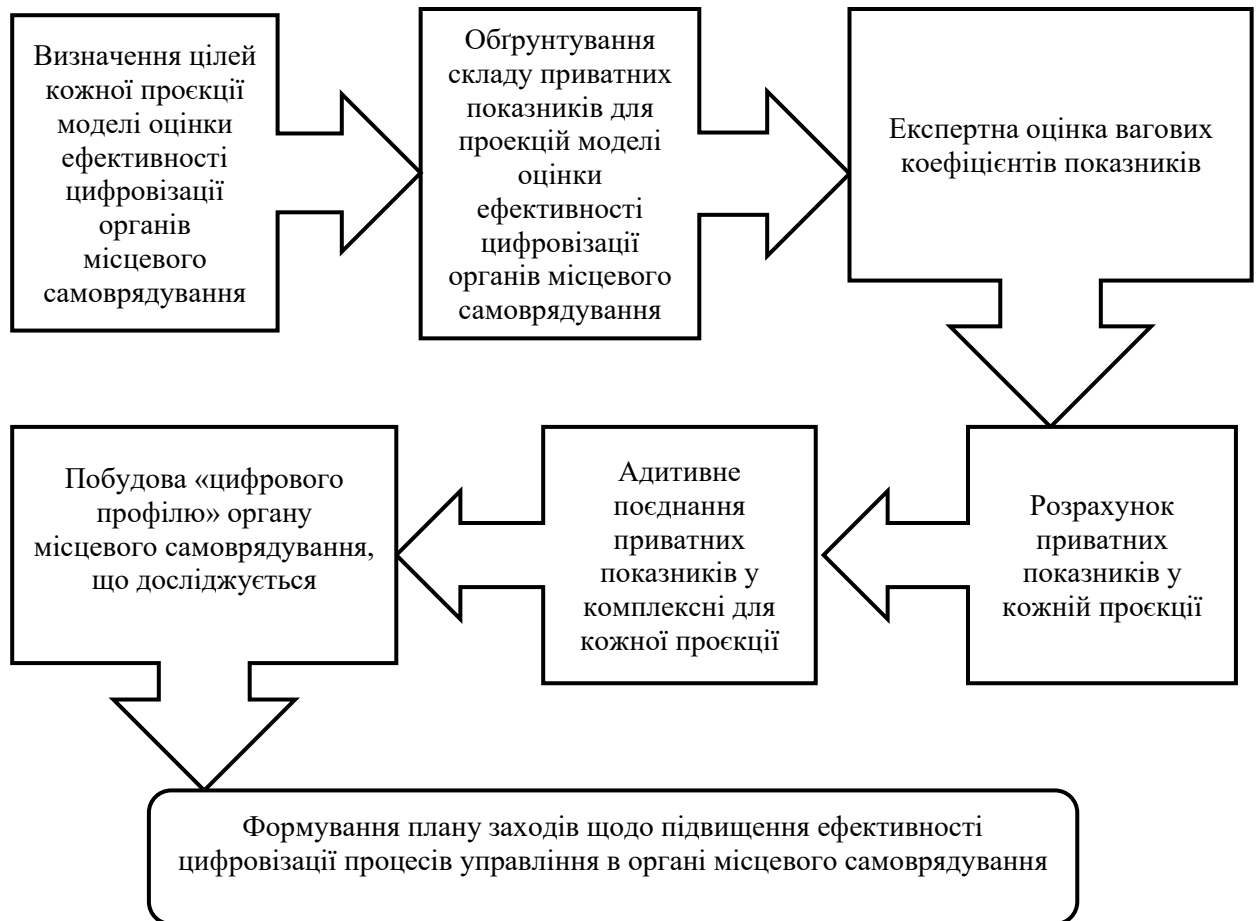


Рис. 3.9. Послідовність етапів оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування

Джерело: авторська розробка

Однак її успішне впровадження вимагає ретельного планування, залучення зацікавлених сторін, культурних змін, постійного моніторингу та ефективної комунікації. За умови продуманого впровадження Збалансована система показників може бути потужним інструментом для підвищення ефективності, результативності та прозорості організацій державного сектору, що зрештою призведе до покращення надання послуг та підвищення довіри громадськості.

За результатами оцінки ефективності цифрового розвитку органів місцевого самоврядування у роботі пропонується розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації.

Побудова ефективної системи управління можлива на основі існуючої території, але для розробки комплексних заходів щодо підвищення ефективності її функціонування необхідно враховувати неоднорідність вихідного стану органів місцевого самоврядування. Однак, незважаючи на суттєві відмінності в рівнях соціально-економічного стану населення різних регіонів, основним трендом у напрямку розвитку стає залучення населення до створення цінностей на основі цифрової трансформації.

У цьому зв'язку можна поділити органи місцевого самоврядування п'ятьма рівнями: високо ефективні, ефективні, системи з ознаками неефективності, неефективні, абсолютно неефективні (кризові), відповідно до якої для кожного типу таких систем слід запропонувати персоналізовані заходи щодо підвищення ефективності системи управління.

Комплекс заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації, що передбачає окремі напрямки розвитку для кожної з п'яти груп, наведено на рисунку 3.10.

Встановлено, що органи місцевого самоврядування, котрі можна віднести до першого (високого) рівня ефективності, не вимагає коригування з боку суб'єкта управління. Проте для неї доцільно запропонувати проведення заходів з безперервної оптимізації адміністративних послуг і сервісів відповідно до темпів науково-технічного процесу.

В результаті оптимізації спостерігатиметься поява нових підходів, у тому числі цифрових ідентифікаторів та двійників для прискорення обслуговування населення та уникнення рутинних помилок.

Щодо органів місцевого самоврядування другого рівня ефективності, котрий відповідає нормальному розвитку, необхідне розширення використання цифрових технологій. У зв'язку з цим, необхідним є створення комплексного інформаційного середовища, автоматизації та стандартизації управлінських процедур, залучення громадян до спільного створення цінностей.



Рис. 3.10. Заходи підвищення ефективності органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації
Джерело: авторська розробка

В органах місцевого самоврядування третього рівня існує ризик порушення рівноваги. Для запобігання загрозам безпеки слід створити єдину цифрову платформу управління, розширювати віддалене управління процесами, розвивати дистанційну форму надання адміністративних послуг та сервісів самообслуговування для населення.

У складі заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування четвертого рівня (неефективної системи) слід передбачити антикризові підходи на основі впровадження актуальних наукових результатів, інвестування в послуги з управління активами та ресурсами, прогнозування та планування показників території.

Визнання діяльності органів місцевого самоврядування абсолютно неефективним (п'ятий рівень ефективності) визначає необхідність їх виведення з кризового стану за рахунок комплексу наступних заходів:

- нарощування інформаційної інфраструктури;
- використання цифрових технологій у вирішенні управлінських завдань;
- більш повне використання кадрового потенціалу і, в тому числі, розширення цифрових компетенцій та захист конкуренції.

Звичайно, ранжування заходів із заданих п'яти груп не є догматом розвитку. Тому вітається використання варіантів комбінацій із запропонованих напрямів. При цьому одними з найважливіших заходів для органів місцевого самоврядування будь-якого рівня розвитку та ефективності слід вважати:

- цифровий моніторинг ключових індикаторів стану території;
- цифровий контроль за ключовими показниками життєдіяльності територіальної екосистеми;
- краудсорсинг – як спосіб громадського регулювання, залучення населення до процесу спільного створення цінностей, опитування населення щодо задоволеності роботою місцевих служб та умовами життєдіяльності з урахуванням застосування цифрових технологій.

В цілому, реалізація запропонованих комплексних заходів щодо цифрової трансформації на рівні органів місцевого самоврядування передбачає позитивну віддачу, загальна структура якої виражена в основних ефектах від цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, та яка представлена на рисунку 3.11.

Таким чином, реалізація комплексних заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації матиме позитивні наслідки у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження витрат та прискорення надання адміністративних послуг.



Рис. 3.11. Ефекти від цифрової трансформації органів місцевого самоврядування

Джерело: авторська розробка

Крім того, у процесі реалізації запропонованих комплексних заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації слід поетапно виконувати такі роботи з формування адміністративного сервісу нового покоління та якості (рисунк 3.12).

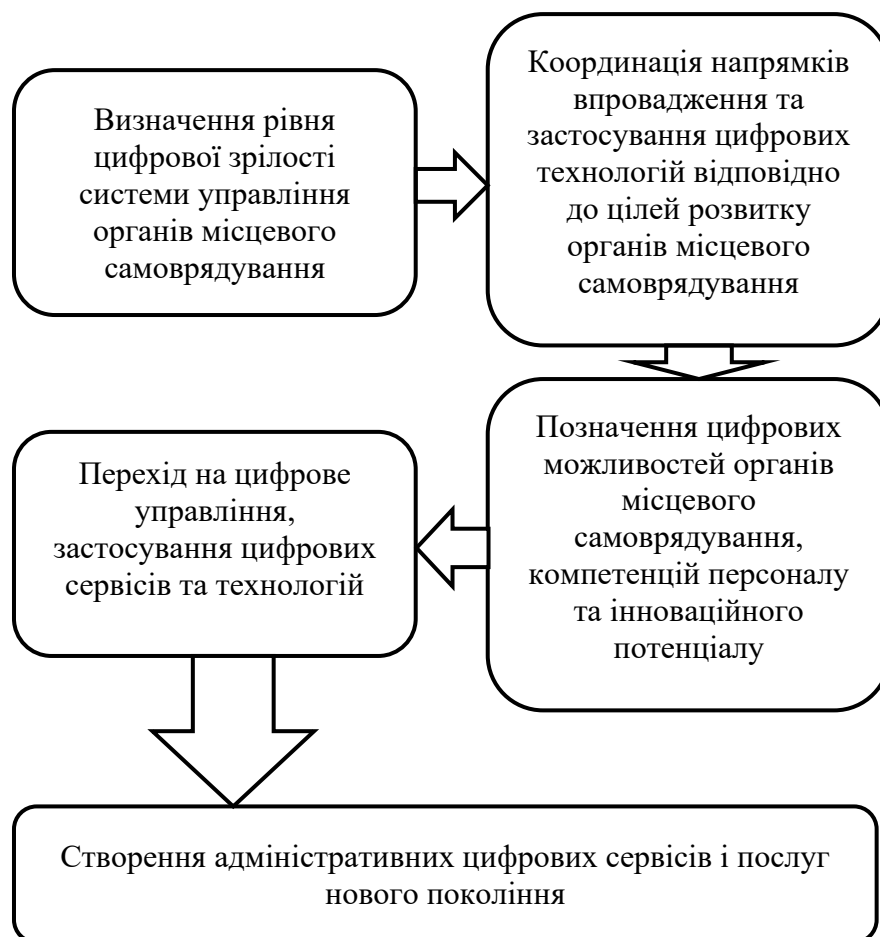


Рис. 3.12. Послідовність етапів реалізації запропонованих комплексних заходів щодо підвищення ефективності системи управління в органах місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Результатом процесу реалізації розроблених комплексних заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування буде як якісне підвищення адміністративних сервісів, так й оптимізація управлінського апарату. Цифрові трансформації сприятимуть тому, що апарат

органів місцевого самоврядування перетвориться на нечисленну і високопрофесійну службу, що забезпечує найбільш складні функції та професійно працює з автоматизованими системами.

Абсолютно очевидно, що для реалізації розроблених заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації потрібне інфраструктурне забезпечення. Схематично процес розвитку інформаційної інфраструктури цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування представлено на рисунку 3.13.

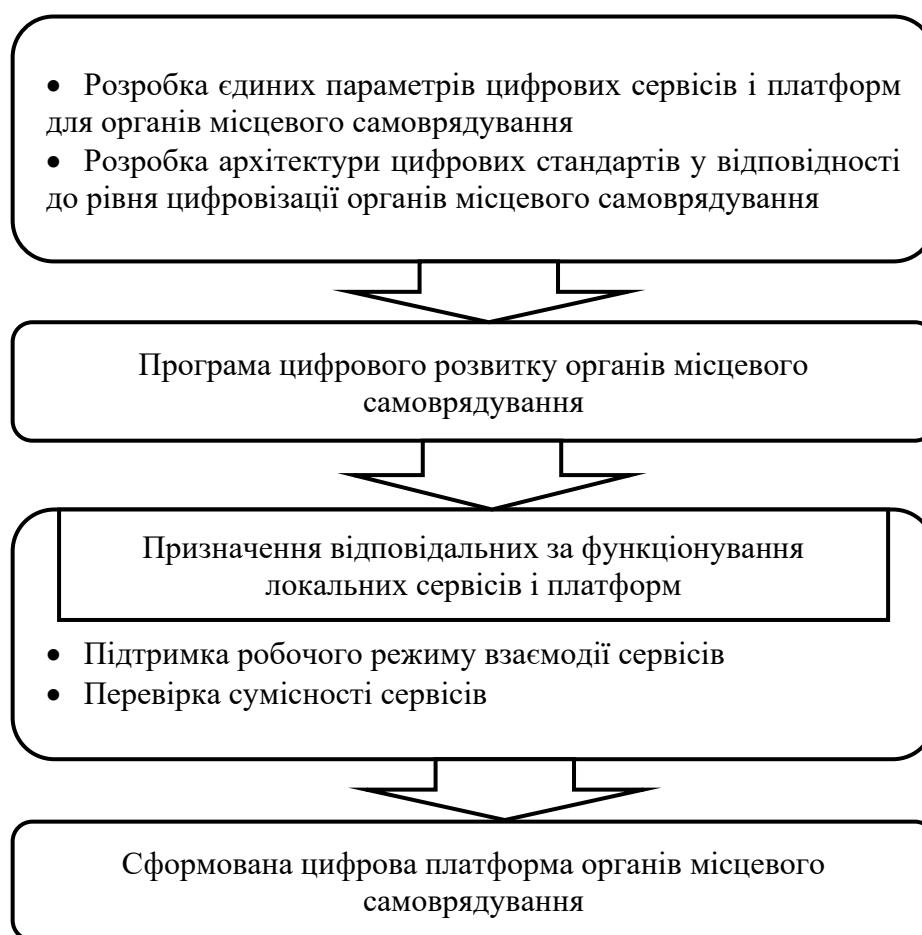


Рис. 3.13. Послідовність етапів формування цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування

Джерело: авторська розробка

Отже, задля підтримки цифрової трансформації як основи розвитку органів місцевого самоврядування, необхідне створення цифрового середовища, що забезпечує можливість впровадження обраних заходів (рисунок 3.14).

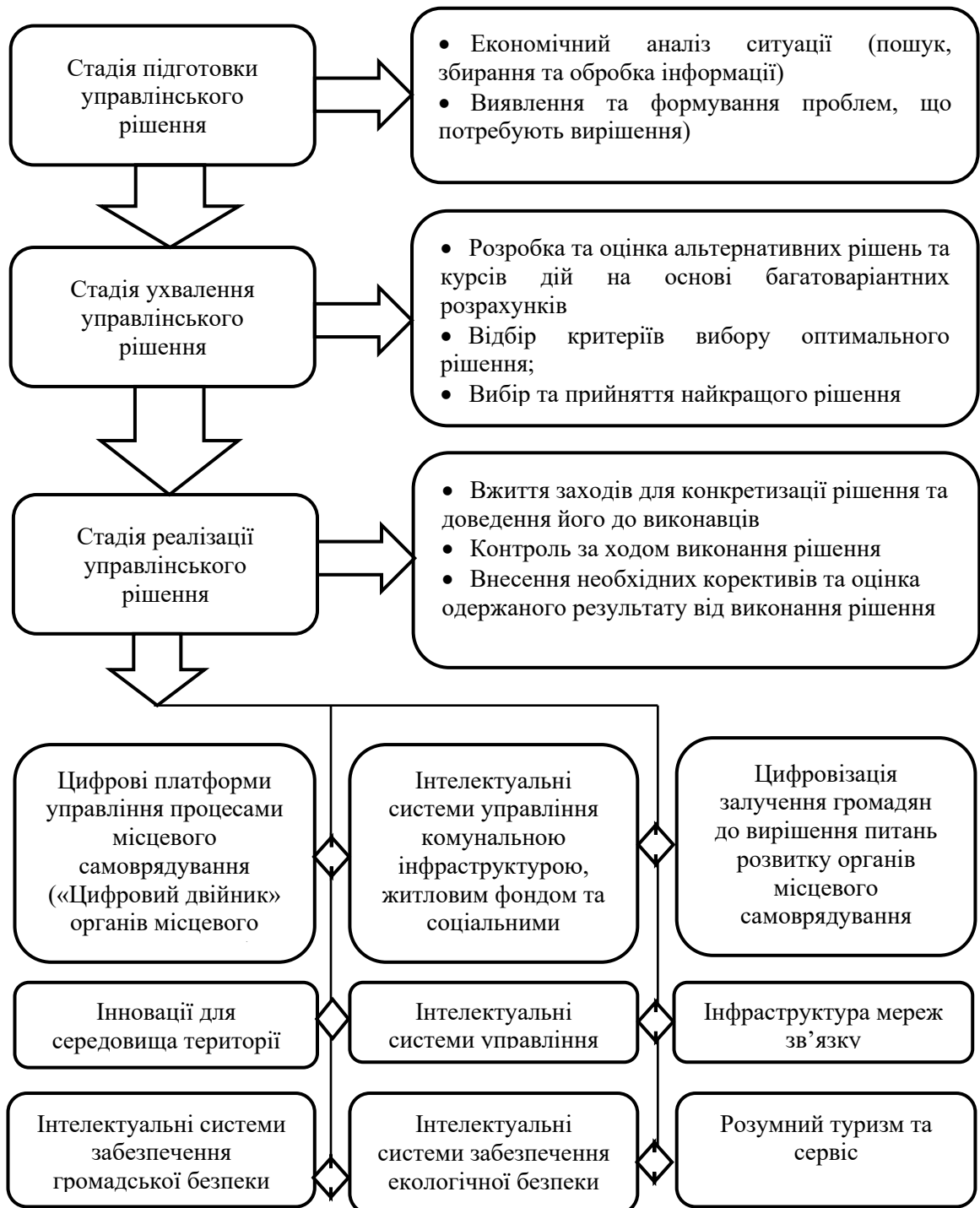


Рис. 3.14. Стадії розвитку органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Як видно із рисунку 3.14, реалізацію комплексу заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації слід проводити поетапно. При цьому цифрова трансформація функціонування органів місцевого самоврядування передбачає створення набору базових і додаткових заходів, які надають органи місцевого самоврядування у вигляді стандарту: управління, «розумне» ЖКГ, інновації для довкілля (медицини, науки, освіти), «розумний» транспорт, інфраструктура мереж зв'язку, туризм та сервіс, інтелектуальні системи суспільної безпеки.

Очевидним продуктом процесу формування ефективної системи управління в органах місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації є ефективні адаптовані під потреби конкретного регіону цифрові технології.

В ефективній системі управління на рівні органів місцевого самоврядування повинні бути такі сучасні цифрові технології (рисунок 3.15).

З рисунку 3.15 видно, що реалізація заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації має бути націлена на створення цифрових платформ, інтелектуальних центрів управління, інтелектуальних систем управління у сферах життєзабезпечення, інновацій для цифрової екосистеми території.

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування має передбачати моніторинг за такими напрямками:

- підвищення розвитку та доступності цифрових сервісів та технологій для населення;
- розвиток краудсорсингу та залучення населення до процесу створення цінностей;
- розвиток території (земельних ділянок) регіону з метою збільшення її вартості;
- забезпечення безпеки та комфортності території.

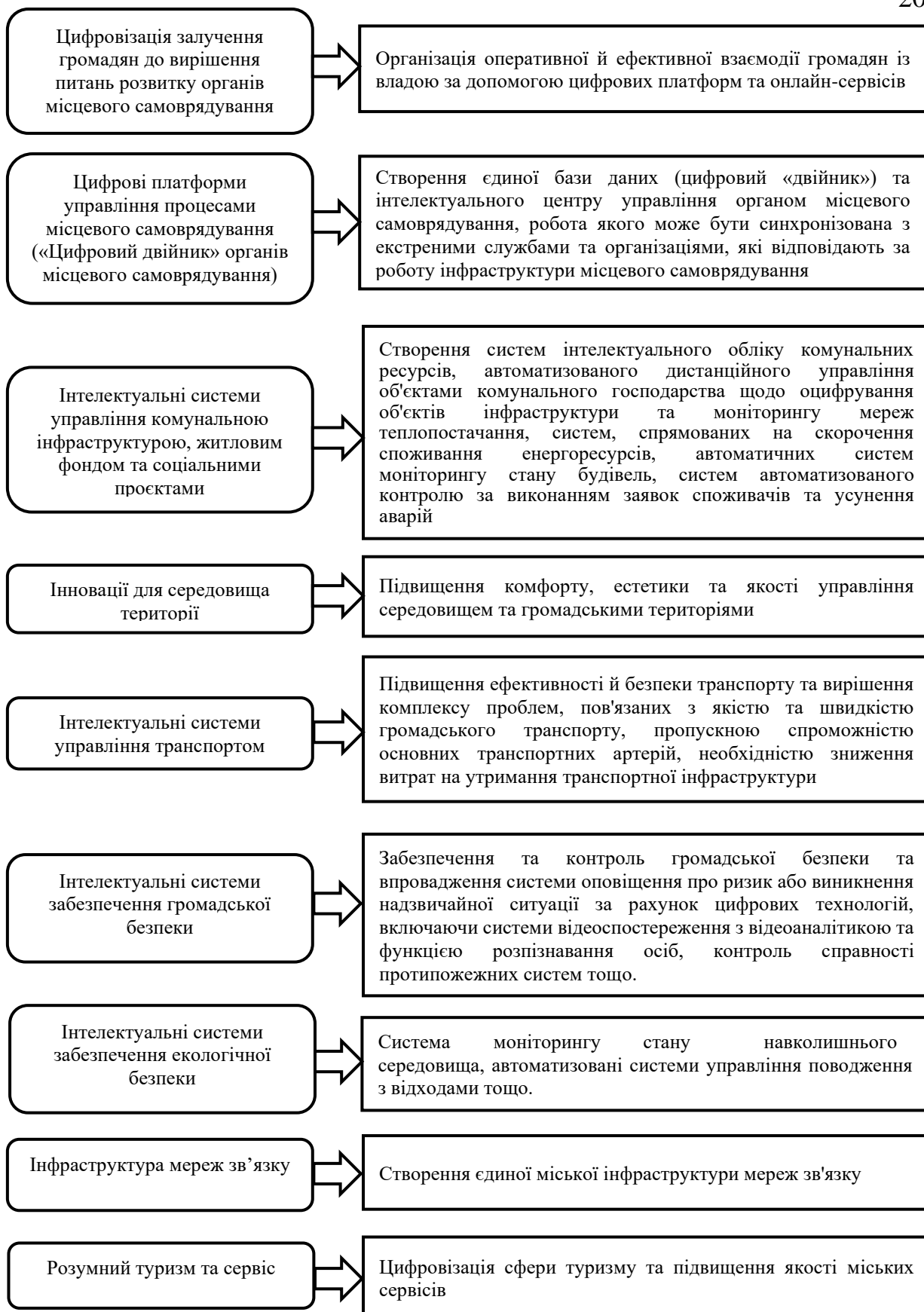


Рис. 3.15. Основні цифрові технології органів місцевого самоврядування

Джерело: авторська розробка

Моніторинг показників ефективності функціонування органів місцевого самоврядування має плануватися одночасно з розробкою регіональних проєктів цифровізації, виходячи з початкового фактичного рівня ефективності функціонування органів місцевого самоврядування та темпів реалізації відповідних заходів цифрової трансформації.

Зокрема, зразковий перелік показників моніторингу ефективної діяльності органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації може містити наступні позиції:

- частка жителів території, які регулярно користуються онлайн державними послугами, %;
- частка мешканців території, які беруть участь у громадських обговореннях актуальних питань місцевого значення, %;
- частка мешканців території, підключених до систем завчасного оповіщення про надзвичайні ситуації, %;
- частка мешканців території, підключених до систем інтелектуального обліку комунальних ресурсів;
- частка працівників, зайнятих в секторі інформаційно-комп'ютерних технологій, %;
- частка безготівкових розрахунків у структурі платежів, %;
- рівень цифровізації міського транспорту, %;
- рівень цифровізації дорожнього господарства території, %;
- частка жителів території, підключених до системи інформування пасажирів, %;
- частка територій, де є цифрова топографічна основа, %;
- кількість нещасних випадків та злочинів на 1000 осіб;
- динаміка туристичного потоку, %.

Планування складу показників ефективності та їх значень має здійснюватися на період від п'яти до семи років, оскільки темпи цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування залежать від

великої кількості факторів та потребують серйозних фінансових та тимчасових витрат.

Показники, зазначені вище, можуть бути розширені та деталізовані залежно від тих заходів щодо цифрової трансформації, які планується реалізувати на конкретній території залежно від початкового рівня ефективності органів місцевого самоврядування цієї території.

Очевидно, що функція реального моніторингу показників процесу цифрової трансформації органів місцевого самоврядування повинна бути передбачена в самих застосовуваних цифрових технологіях та має забезпечуватися відповідними програмними продуктами. Це, у свою чергу, дозволить модифікувати систему управління на рівні органів місцевого самоврядування на найбільш ефективну модель з більш високою точністю та найменшими витратами.

На закінчення слід відзначити, що черговість впровадження конкретних цифрових технологій слід визначати виходячи з гостроти проблем, що є в органах місцевого самоврядування.

Реалізація стратегічних напрямів функціонування органів місцевого самоврядування має підкріплюватися комплексними заходами щодо оптимізації спільних дій суб'єктів регіональної економіки та управління.

Як ключові орієнтири для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, що вимагають управлінського впливу, слід зазначити такі:

- зниження рівня надлишкового державного регулювання;
- підвищення рівня якості адміністративних послуг;
- підвищення ефективності функціонування органів влади;
- покращення умов життєдіяльності населення та підвищення комфортності міського середовища;
- підвищення інформаційної відкритості.

Зокрема, найважливішим напрямом підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування з урахуванням цифрової трансформації доцільно вважати розвиток сервісу «Е-грумада».

У межах підрозділу обґрунтовано, що оцінка результативності цифровізації органів місцевого самоврядування повинна базуватися на інтегрованому підході, який поєднує стратегічні, процесні та соціально орієнтовані показники. Використання збалансованої системи показників дозволяє трансформувати стратегічні цілі цифрового розвитку у вимірювані індикатори, забезпечуючи узгодженість між управлінськими рішеннями та очікуваними результатами. Запропонована диференціація органів місцевого самоврядування за рівнями ефективності створює підґрунтя для формування адресних управлінських заходів, що враховують специфіку розвитку конкретних територій. Визначено, що ключову роль у підвищенні результативності відіграють системний моніторинг показників, розвиток цифрової інфраструктури, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та активне залучення громадян до процесів прийняття рішень. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише інструментом модернізації управління, а й фактором формування нової якості публічного управління, орієнтованого на прозорість, ефективність і сталий розвиток територій.

Висновки до третього розділу

1. Побудовано модель розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифровізації, базисом якої є ресурсні детермінанти інноваційного процесу, а саме просторові (єдність територіального становища та соціально-економічного поля; диференціація регіонів як інноваційно-креативний фактор; близькість джерел інноваційних ресурсів як каталізатор нарощування інноваційних потенціалів; інформаційно-комп'ютерні технології; цифрові

навички людського капіталу; використання інформаційно-комп'ютерних технологій домогосподарствами та населенням).

Обґрунтовано, що формування регіональної інноваційної підсистеми передбачає послідовний перехід від стадії початку її формування до стадії завершення формування, після досягнення якої в регіоні з'являється можливість реалізації стратегії інноваційного розвитку, налагодження інтеграційної взаємодії між елементами регіональної інноваційної підсистеми, вибудовування подальших планів із зазначенням пріоритетних напрямків.

Очікуваними результатами застосування розробленої моделі є: забезпечення інвестицій у дослідження, інновації та винаходи; створення нових «ринків завтрашнього дня»; орієнтація реального сектора економіки на принципи різноманітності, справедливості та інклюзивності для підвищення креативності; перехід регіональної інноваційної підсистеми на новий цифровий рівень розвитку.

2. Запропоновано візуальну комплексну модель електронного управління територіальною громадою, котра забезпечує структурне уявлення аспектів управління в органах місцевого самоврядування в межах автоматизації процесів.

Застосування даної комплексної моделі як організаційно-управлінського алгоритму чи регламенту дій дозволить підтримувати ефективність управління в органах місцевого самоврядування з допомогою моніторингу створених умов на території. Розроблена модель дає можливість оперативно візуалізувати етап управління в алгоритмі, а також здійснювати контроль основних показників території.

Показано, що за допомогою системи Е-громади у комплексній моделі електронного управління територіальною громадою вирішується низка завдань щодо управління функціонуванням органів місцевого самоврядування:

- ведення господарського обліку;
- облік земельних ділянок;

- облік нерухомого майна;
- ведення реєстру населення та юридичних осіб;
- реєстрація громадян за місцем проживання та місцем перебування;
- ведення військового обліку;
- ведення обліку звернень громадян та реєстру виданих ним довідок;
- формування регламентованих довідок та виписок;
- формування статистичних звітів;
- формування звітів довільної структури.

Показано, що основні елементи Е-громади в комплексній системі управління функціонуванням органів місцевого самоврядування наступні:

- системи забезпечення віддаленого доступу громадян до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування на основі інформаційно-комп'ютерних технологій;

- системи надання державних і регіональних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- міжвідомча система електронного документообігу;

- системи єдиної інфраструктури сервісів та даних (комплекс державних і регіональних систем, реєстрів та класифікаторів);

- технологічна інфраструктура та система її підтримки;

- системи планування та моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування;

- система управління та методичного забезпечення програми формування електронної держави;

- системи, що забезпечують внутрішні процеси органів місцевого самоврядування.

3. Запропоновано здійснювати оцінку результативності результативності цифровізації органів місцевого самоврядування за допомогою Збалансованої системи показників, котра має потенціал трансформувати управління державним сектором, забезпечуючи структуровану та збалансовану основу для стратегічного управління та

вимірювання ефективності. Її зосередженість не лише на фінансових показниках, але й на задоволеності клієнтів, внутрішніх процесах, навчанні та розвитку робить її добре придатною для зосередження державного сектору на наданні послуг та суспільному добробуті. Однак її успішне впровадження вимагає ретельного планування, залучення зацікавлених сторін, культурних змін, постійного моніторингу та ефективної комунікації. За умови продуманого впровадження збалансована система показників може бути потужним інструментом для підвищення ефективності, результативності та прозорості організацій державного сектору, що зрештою призведе до покращення надання послуг та підвищення довіри громадськості.

4. Побудовано механізм оцінки розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифрової трансформації.

Підкреслено, що цифрова трансформація органів місцевого самоврядування має передбачати моніторинг за такими напрямками:

- підвищення розвитку та доступності цифрових сервісів та технологій для населення;
- розвиток краудсорсингу та залучення населення до процесу створення цінностей;
- розвиток території (земельних ділянок) регіону з метою збільшення її вартості;
- забезпечення безпеки та комфортності території.

Зазначено, що моніторинг показників ефективності функціонування органів місцевого самоврядування має плануватися одночасно з розробкою регіональних проєктів цифровізації, виходячи з початкового фактичного рівня ефективності функціонування органів місцевого самоврядування та темпів реалізації відповідних заходів цифрової трансформації.

5. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації

Зазначено, що одними з найважливіших заходів для органів місцевого самоврядування будь-якого рівня розвитку та ефективності слід вважати:

- цифровий моніторинг ключових індикаторів стану території;
- цифровий контроль за ключовими показниками життєдіяльності територіальної екосистеми;
- краудсорсинг – як спосіб громадського регулювання, залучення населення до процесу спільного створення цінностей, опитування населення щодо задоволеності роботою місцевих служб та умовами життєдіяльності з урахуванням застосування цифрових технологій.

Підкреслено, що реалізація запропонованих комплексних заходів щодо цифрової трансформації на рівні органів місцевого самоврядування передбачає позитивну віддачу, загальна структура якої виражена в основних ефектах від цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення актуального для науки публічного управління та адміністрування науково-прикладного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Це дозволило сформулювати низку висновків, які мають теоретичне і практичне значення та виносяться на захист.

1. З'ясовано сутність цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування як об'єкту публічного управління. Визначено, що публічне управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування може розглядатися в якості цілеспрямованого процесу впровадження цифрових технологій для переведення послуг органів місцевого самоврядування в електронний формат, котрий базується на використанні онлайн-платформ для оформлення та надання документів з метою спрощення процедур документообігу та налагодження ефективної взаємодії з громадянами.

Підкреслено, що реалізація принципів цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування має бути спрямована на розширення можливостей їх взаємодії з населенням за такими напрямками соціально-економічних відносин: економічна й екологічна безпека, система освіти й охорони здоров'я, житлово-комунальне господарство, соціальна допомога й обслуговування, культура.

2. Виокремлено специфіку механізмів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, показано, що в межах нормативно-правового механізму цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування відкритість та доступність відомостей про процедури, що здійснюються органами виконавчої влади щодо прийняття

нормативно-правових актів різних рівнів, а також механізми реалізації існуючої правової бази стимулюють зростання довіри до структур державної влади. Підкреслено, що ключовий правовий імпульс у цьому контексті забезпечує Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації.

Зазначено, що в межах організаційного механізму необхідним є впровадження участі громадянського суспільства в процесах цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема, мають бути сформовані незалежні експертні групи, котрі виробляли б аргументовану оцінку громадських ініціатив щодо взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості в межах цифрового середовища. Така оцінка могла б бути розкрита на спеціальних сайтах громадських експертів, а в офіційних документах мають бути чітко прописані процедури громадського обговорення.

Обґрунтовано, що ключовою складовою інформаційно-комунікаційного механізму у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування є впровадження принципів «Електронного уряду» у контексті надання електронних адміністративних послуг, а також організація процедури здійснення управлінських функцій з використанням телекомунікаційних технологій. Підкреслено, що інформаційно-комунікаційний механізм у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування повинен передбачати оцінку перспектив та можливостей цифрового інноваційного розвитку територіальних громад через наступні показники: інфраструктура інформаційно-комп'ютерних технологій; людський капітал – цифрові навички; використання інформаційно-комп'ютерних технологій домогосподарствами та населенням; інтеграція цифрових технологій у підприємницьку діяльність.

Визначено, що в межах фінансово-економічного механізму у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування цифрове фінансування, включаючи такі інноваційні складові, як краудфандинг, блокчейн і хмарні обчислення, може допомогти органам місцевого

самоврядування залучити фінансування для необхідних проєктів та забезпечити: відновлення та розвиток інфраструктури; розширення можливостей підтримки енергетичної незалежності за допомогою відновлюваної енергії; створення вигідних сценаріїв для інвесторів і бенефіціарів та швидку реалізацію інвестиційних проєктів.

3. Проаналізовано досвід зарубіжних країн стосовно публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Відзначено, що в зарубіжних країнах підтримка органами місцевого самоврядування цифровізації в таких секторах, як уряд, академічні кола, бізнес і громадянське суспільство, підвищує ефективність та інновації. Інтеграція цифрових інструментів у ці сфери покращує управління даними та прийняття рішень. Ця спільна цифрова трансформація забезпечує інклюзивність і використовує унікальні сильні сторони кожного сектора, що забезпечує вироблення більш комплексних і згуртованих соціальних рішень.

Зазначено, що основні виклики, з якими стикаються країни світу стосовно цифрової трансформації функціонування органів місцевої влади, можна класифікувати за трьома основними напрямками: прогалини в навичках і технологіях; дефіцит інфраструктури; соціально-економічні бар'єри, а також перепони в управлінні та організації.

Підкреслено, що в країнах ЄС наразі впроваджується проєкт технічної підтримки «Digital transformation for regional and local authorities», який має на меті допомогти регіональним та місцевим органам влади розробити та впровадити структурні реформи у сфері цифрового публічного управління. Зазначений флагманський проєкт спрямований на підтримку кількох аспектів цифрової трансформації в державах-членах ЄС та покращення якості послуг для громадян та бізнесу. Запропонований проєкт спрямований на три сфери, які є надзвичайно актуальними для регіональних та місцевих адміністрацій: сталий зв'язок, включаючи кібербезпеку; розвиток розумних міст; взаємозв'язок з цифровими системами, що використовуються іншими органами влади, зокрема в інших державах-членах.

4. Оцінено поточні виклики та суперечності для публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Показано, що під час війни українська ІТ-індустрія демонструє надзвичайну стійкість. Вона підтримує позитивну динаміку зростання та залишається єдиною галуззю, яка збільшує експорт і генерує валютні надходження в українську економіку протягом повномасштабного російського вторгнення.

Зазначено, що реформа децентралізації в Україні, розпочата за роки до повномасштабного російського вторгнення, стала однією з найбільших сильних сторін країни. Органи місцевого самоврядування забезпечили водопостачання, електроенергію, медикаменти та житло навіть під час окупації та відключення зв'язку.

Акцентовано увагу на ролі таких інноваційних цифрових рішень, як українська система електронних закупівель Prozorro та платформа DREAM, котрі забезпечують прозорість та підзвітність у проєктах реконструкції. Ці інструменти не лише підвищують довіру громадськості, але й сприяють залученню міжнародних донорів, пропонуючи дані про фінансовані проєкти в режимі реального часу. Проте у 2023 році експорт ІТ-послуг України уперше протягом усієї своєї історії почав знижуватися. Головними причинами цієї ситуації є загальне сповільнення глобальної економіки, спричинене повномасштабним російським вторгненням в Україну.

5. Обґрунтовано стратегічні орієнтири регіонального інноваційного розвитку в умовах цифровізації: модернізація системи надання цифрових державних послуг в онлайн-режимі; забезпечення процесів оцифрування підприємств, організацій та установ; підтримка необхідного рівня інформаційної безпеки; фінансування науково-дослідних проєктів на основі застосування сучасної цифрової інфраструктури та технологій, акцентування уваги на активізації діяльності ІТ-сектору, стимулювання вироблення новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, мотивація підприємницької діяльності в межах інноваційної сфери; створення специфічного банку даних на рівні офіційної економічної статистики, котрі описують процеси цифрової

трансформації; активізація проведення досліджень трансдисциплінарного спрямування в цифрову епоху; залучення держави, громадських організацій та бізнесу до участі у територіальних процесах цифрової трансформації.

6. Здійснено моделювання процесів електронного управління в органах місцевого самоврядування.

Побудовано модель розвитку регіональної інноваційної підсистеми в умовах цифровізації, базисом якої є просторові ресурсні детермінанти: територіальна та соціально-економічна єдність; регіональна диференціація як інноваційно-креативний чинник; інформаційно-комп'ютерні технології; цифрові навички людського капіталу, та котра передбачає можливість реалізації стратегії інноваційного розвитку регіону; налагодження інтеграційної взаємодії між елементами регіональної інноваційної підсистеми; перехід регіональної інноваційної підсистеми на новий цифровий рівень розвитку на основі принципів різноманітності, справедливості та інклюзивності.

Показано, що очікуваними результатами застосування розробленої моделі є: інноваційне забезпечення винаходів і досліджень; створення нових перспективних ринків; забезпечення функціонування реального сектора економіки відповідно до принципів інклюзивності, різноманітності, справедливості та креативності; перехід регіональної інноваційної підсистеми на новий цифровий рівень розвитку.

Розроблено візуальну комплексну модель електронного управління територіальною громадою, котра забезпечує структурне уявлення аспектів управління в органах місцевого самоврядування в межах автоматизації процесів.

Застосування даної комплексної моделі як організаційно-управлінського алгоритму чи регламенту дій дозволить підтримувати ефективність управління в органах місцевого самоврядування з допомогою моніторингу та контролю створених умов на території через оперативну візуалізацію.

7. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації

Зазначено, що одними з найважливіших заходів для органів місцевого самоврядування будь-якого рівня розвитку та ефективності слід вважати:

- цифровий моніторинг ключових індикаторів стану території;
- цифровий контроль за ключовими показниками життєдіяльності територіальної екосистеми;
- краудсорсинг – як спосіб громадського регулювання, залучення населення до процесу спільного створення цінностей, опитування населення щодо задоволеності роботою місцевих служб та умовами життєдіяльності з урахуванням застосування цифрових технологій.

Підкреслено, що реалізація запропонованих комплексних заходів щодо цифрової трансформації на рівні органів місцевого самоврядування передбачає позитивну віддачу, загальна структура якої виражена в основних ефектах від цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 89% батьків вибирають послугу «Малюток» при реєстрації народження дитини: Уряд ухвалив постійний порядок надання послуги. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/89-batkiv-vybyraiut-posluhu-iemaliatko-pry-reiestratsii-narodzhennia-dytyny-uriad-ukhvalyv-postiinyi-poriadok-nadannia-posluhy/>
2. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.researchgate.net/publication/375298416>.
3. Андреева О. М. Сучасні наукові тренди дослідження цифрового розвитку охорони культурної спадщини. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2024. С.197-203.
4. Антонова Н.Б., Захарова Л.М., Вечір Л.С. Теорія та методологія державного управління: курс лекцій. 2005. 231 с.
5. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ. Ч. 1: Теоретико-методологічні засади, 2010. 276 с.
6. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ. Ч. 2: Науково-прикладні аспекти, 2010. 276 с.
7. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
8. Бардах О. Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 1. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/745>.
9. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.

10. Бойко-Бойчук О. В. Механізми державного управління: узагальнена модель. URL: concept.at.ua/load/0-0-0-34-20.

11. Бондар Г. Цифровізація та співпраця між Європейським Союзом та Україною. *Державне управління та регіональний розвиток*. № 20. 2023. С. 330–352.

12. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 36–39.

13. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. Вип. 34 (73). № 1 2023. С. 213–218.

14. Борденюк В. І. Місцеве врядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : монографія. Київ : Парлам. вид-во, 2007. 576 с.

15. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. *Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління*. 2021. № 4. Т. 9. С. 95–103.

16. Бречко О., Кривокульська Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 201–209.

17. Бурбело О. А., Патріарх Т.В., Бурбело С.О. Економічна безпека регіону в системі його соціально-економічного розвитку. *Науково-теоретичний журнал «Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка»*. 2020. № 89. С. 135–48.

18. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2014. 417 с.

19. Ведмідь П. В. Особливості інформаційно-комунікаційної політики органів публічного управління зарубіжних країн. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 6. С. 32–38.

20. Внутрішні вимушені переміщення: обсяги, проблеми та способи їх вирішення. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vnutrishni-vymusheni-peremishchennya-obsyahu-problemy-ta-sposoby-yikh>.

21. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. № 4(54). С. 80–89.

22. Войтко О. В., Грозовський Р. І., Кацалап В. О. та ін. Основи кібербезпеки та кібергігієни : навч. посіб. Київ : НУОУ ім. І. Черняхівського, 2019. 46 с.

23. Войтко О. В., Кацалап В. О., Цурко Ю. В. Стратегія і тактика інформаційної боротьби : курс лекцій. Київ : НУОУ ім. І. Черняхівського, 2021. 108 с.

24. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.

25. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56–61.

26. Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

27. Гаєвський Б., Ребкало В. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 144 с.

28. Галушко С.П. Модель функціонування механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в умовах цифровізації та впливу її технологій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. Вип. 2 (21). 2024. С. 102–109.

29. Ганцюк Т. До проблеми визначення елементів комплексного механізму державного управління. *Державне управління та місцеве*

самоврядування. 2014. Вип. 3 (22). С. 17–26. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03\(22\)/4.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03(22)/4.pdf).

30. Гарькава В. Економічна безпека регіонів України. *Економіка України*. 2022. № 65(2(723)). С. 37–49.

31. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем і системного аналізу : навчальний посібник. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2004. 204 с.

32. Гриник О., Сисоєва І. Економічна безпека України: соціальний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-70>.

33. Гуменна К. Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*. 2019. № 4. С. 77–85.

34. Гусаревич Н. Актуальні питання нормативно-правового забезпечення електронного голосування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9. С. 12–15.

35. Дзуліт З.П., Завербний А.С., Романюк А.О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=85571-8>.

36. Демиденко В. О. Принципи застосування органами місцевого самоврядування законодавства України в сфері кібербезпеки. *Юридичний часопис НАВС*. 2018. №1. С. 141–153.

37. Демиденко В. Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 1(29). С. 67–76.

38. Денисенко К. В., Борко І. С., Косов О. М. Реалізація цифрових та інформаційних прав людини в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2023. Вип. 77. С. 90–94.

39. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 114–117.
40. Державне управління: словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ : УАДУ. 2002. 228 с.
41. Державне управління : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельника, О. Ю. Оболенського. Київ : Знання, 2004. 344 с.
42. Державне управління : підручник : у 2 т. / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
43. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / В. Б. Авер'янов, І. А. Грицьак, С. Д. Дубенко ; відп. ред. Н. Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 448 с.
44. Державне управління в умовах адміністративної реформи в Україні / за заг. ред. Н. Р. Нижник, О. Д. Крупчана. Київ : Вид. дім «Ін-Юре», 2002. 95 с.
45. Державний фонд регіонального розвитку (офіційний сайт). URL: <https://center.diaa.gov.ua/support/support-2>.
46. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: постанова КМУ від 6 березня 2022 року № 209. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-%D0%BF#Text>.
47. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 р. № 305. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text>.
48. Деякі питання реалізації Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»: постанова КМУ від 13

січня 2023 року № 111. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/111-2023-%D0%BF#Text>.

49. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2004. 224 с.

50. Дегтяр А. О., Тарабан Є. І. Поняття цифровізації в публічному управлінні та адмініструванні. Наукові інновації та передові технології. № 5(33). 2024. С. 116–127.

51. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2000. 209 с.

52. Діордіца І.В., Журавель Я.В., Жуков П.І. Правове регулювання діджиталізації місцевого самоврядування. *Європейські перспективи*. 2024. № 2. С. 178–183.

53. Домбровська С. М., Гусаров О. О., Дуднева Ю. Е. Проблеми та перспективи розвитку державного управління : монографія. Харків : УПА, 2014. 172 с.

54. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2024. 244 с.

55. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Лукиша Р.Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.

56. Дробаха Г. А., Ткаченко В. І., Смірнов Є. Б. Шляхи формалізації процесів багатокритеріальної оцінки в системі підтримки прийняття рішень. *Системи озброєння і військова техніка*. 2007. Вип. 2(10). С. 2–8.

57. Дульська І.В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Суспільні трансформації: міждисциплінарний аспект*. 2024. № 1–2. С. 29–49.

58. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт за 2022 рік. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennyaukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh>.

59. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>.

60. Жаров Д.О. Структура механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 1 (20). С. 117–125.

61. Жаров Д.О., Лелеченко А.П. Перспективи моделювання та стратегування публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. Вип. 2 (21). С. 298–306.

62. Жаровська І., Ортинська Н. Інформаційна війна як сучасне гібридне явище. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2020. Вип. 2 (26). С. 56–61.

63. Завгородня Ю.В. Плюралізм різновекторних поглядів в інформаційному просторі: конфліктологічний аспект. *Політикус*. 2022. Вип. 1. С. 49-54.

64. Задорожний В., Мирошніченко А., Сапін А. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 75–81.

65. Застосування сучасних інформаційних технологій у науковій діяльності : підручник / О. Й. Мацько, С. А. Микусь, В. Г. Солонніков та ін. Київ : НУОУ ім. І. Черняхівського, 2021. 340 с.

66. Звіт за підсумками внутрішнього оцінювання реалізації державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та виконання плану заходів з її реалізації за 2021-2023 роки. URL:

<https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/zvit-pro-persii-etap-realizaciyi.pdf>.

67. Звіт про проведення моніторингу реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та виконання Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/zvit-pro-monitoring.pdf>.

68. Івашків Ю.Д. Основні етапи теоретичного розвитку механізмів державного управління стратегічного планування на регіональному рівні. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління*. 2014. № 2. С. 47–51.

69. Івашків Ю.Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. Вип. 2. С. 242–249.

70. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року. Дія. Цифрова громада. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf>.

71. Інформаційна безпека держави у контексті протидії інформаційним війнам : навчальний посібник / за ред. В. Б. Толубка. Київ : НАОУ, 2004. 315 с.

72. Інформаційно-аналітичне забезпечення інтегрованого управління кордонами : навчальний посібник / О. С. Андрощук, В. А. Стрельбіцький, В. С. Кушнір та ін. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2016. 200 с.

73. Карпенко О.В., Денисюк Ж.З., Наместнік В.В. Цифрове врядування : монографія / за ред. О.В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

74. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенька В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.

75. Каткова Т., Ткачова Н., Київська К., Добровольська О., Редько К. До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 42. URL: <http://dx.doi.org/10.33766/2524-0323.89.135-148>.

76. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України. Спецвипуск*. 2020. С. 131–134.

77. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (4). 129–146.

78. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Механізми державного управління*. 2018. № 4 (76). С. 47–51.

79. Ковальчук В. Г., Шведун В. О., Сеїдова-Богословська Е. Г. Сучасні тенденції цифровізації бізнес-процесів в органах місцевого самоврядування. *Забезпечення стійкості у складних умовах: збірник матеріалів доповідей* (Харків–Бристоль, 8 червня 2023 р.). Харків: НАУ «ХАІ», 2023. С. 112–114.

80. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72.

81. Коломієць Г. М., Малій О. Й. Тіньова економіка в Україні: сучасні виміри та механізми детінізації. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 78–86.

82. Конституційне право України : підручник / за ред. В. Ф. Погорілка. Київ : Наукова думка, 2003. 732 с.
83. Конституція України : станом на 1 верес. 2016 р. : відповідає офіц. тексту. Харків : Право, 2016. 82 с.
84. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Верховна Рада. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
85. Король А.П. Концептуальні засади формування управлінських механізмів реалізації політики у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 44. С. 172–177.
86. Король А.П. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах цифровізації: виклики та реалії для України/ *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. Вип. 1 (22). 2025. С. 101–108.
87. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 57–61.
88. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: «Економіка та управління»*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>.
89. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
90. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006, 308 с.
91. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 78–79. № 5–6. С. 146–155.

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

93. Лапін А., Грінчук І., Оленюк Д. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>.

94. Литвин М. Економічна безпека як основа розвитку механізму публічного управління регіональною соціально-економічною системою. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. № 2(74). С. 50–55.

95. Лісовська Ю. П. Кібербезпека: ризики та заходи : навч. посіб. Київ : Вид. дім «Кондор, 2019. 272 с.

96. Логвінов В. Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.)*. 2019. Т. 4. С. 57–59.

97. Лопушинський І. П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. С. 33–45.

98. Лук'янова Г. Ю., Венглінська А. С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. № 4. 2021. С.175–179.

99. Луньова Т. С. Соціально-економічна безпека регіону: методичні підходи до оцінювання та забезпечення. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2022. №1–2. С.47–54.

100. Луняк В.Е. Концептуальні засади розвитку механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноваційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 39. С. 258–263.

101. Луняк В.Е. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 119–132.

102. Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 213–128.

103. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України ; Ін-т економіки промисловості, 2018. 252 с.

104. Макарова І., Пігарев Ю. Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 83. С. 86–91.

105. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 576 с.

106. Мамонов К.А. Територіальний розвиток у системі земельного адміністрування регіонів : монографія. Харків. на ед.ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Панов А.М., 2020. 339 с.

107. Маркова С. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.

108. Машков О. А., Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : УАДУ, 1998. 160 с.

109. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдочева Ю.М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28.

110. Мельтюхова Н. М., Набока Л. В. Реалізація державно-управлінських відносин на регіональному рівні: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. 180 с.

111. Механізми державного управління: сутність і зміст / Р. М. Рудницька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах ; за ред. д.е.н., проф. М. Д. Лесечка, к.е.н., доц. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

112. Михайловська О. В. Теоретичні аспекти комунікаційної взаємодії в науці публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 32–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_4_6.

113. Мохова Ю.Л. Цифрова трансформація державного управління: європейські стратегії. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р.)*. Київ; Афіни: ФОП КАНДИБА Т.П. 2021. С. 63–66.

114. Мужайло В. Д., Колеснікова К. С., Несененко П. П. Електронне урядування як важливий чинник удосконалення державного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 4. 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/63.pdf

115. Невмержицький Є. В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії : монографія. Київ : КНТ, 2021. 368 с.

116. Нестеренко С. Значення економічної безпеки регіонів у системі регулювання національної економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*/ 2021/ № 5. С. 38–46.

117. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. № 3 (9). С. 157–171.

118. Окнавська хартія глобального інформаційного суспільства. (22 липня 2000 р.). URL: <https://studies.in.ua/inform-pravo-shporu/2201-oknavska-hartya-globalnogo-nformacynogo-susplstvдодта.html>.

119. Ортіна Г.В. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті євроінтеграції.

Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія “Державне управління”. 2024. Вип. 2(21). С. 316–324.

120. Ортіна Г.В. Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2024. № 3 (52). URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/848>.

121. Основні напрями реалізації цифрового порядку денного Євразійського економічного союзу до 2025 року : рішення Вищої Євразійської економічної ради від 11 жовтня 2017 р. № 12. URL: <https://eec.eaeunion.org>.

122. П’ятницька Г., Найдюк В., Ракша Н. Трансфер технологій управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 27–43.

123. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори: монографія. Львів: Інститут регіон. досліджень НАН України, 2012. 168 с.

124. Паничок М. Ю., Швець Н. В., Бурко Я. В. Теоретичні основи становлення цифрової економіки: аналіз понятійного апарату. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8/1. С. 5–12.

125. Пантелєєва Н.М. Прикладні аспекти цифровізації державного управління. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / за заг. ред. Н.М. Пантелєєвої, С.Ю. Колодія, М.А. Ребрика. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи». 2019. С. 281–288.

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

127. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.

128. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2. С. 92–96.

129. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Механізми публічного управління. Вісник Академії митної служби України. Серія : Державне управління*. 2021. № 2 (29). С. 37–43.

130. Помаза-Пономаренко А.Л., Микитюк Ю.М. Аналіз стану функціонування механізмів державної політики у сфері цифровізації правового регулювання в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 7 (13). С. 88–96.

131. Помаза-Пономаренко А.Л., Микитюк Ю.М. Цифровізація державної політики vs. державна політика цифровізації у сфері правового регулювання : монографія. Харків : НУЦЗУ. 2021. 200 с.

132. Почепцов Г. Г. Інформаційна політика : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 663 с.

133. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 497 с.

134. Президент оголосив про запуск United24 – глобальної ініціативи, яка об'єднає людей з усього світу довкола бажання допомогти Україні. *Президент України*. 05.05.2022. URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-ogolosiv-pro-zapusk-united24-globalnoyi-iniciativi-74789>.

135. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

136. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права громадян на доступ до державної реєстрації актів цивільного стану у зв'язку з укрупненням територіальних громад: Закон України від 29 квітня

2021 року № 1427-IX. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-20#Text>.

137. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі: Закон України від 3 листопада 2020 року № 943-IX. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.

138. Про державну таємницю : Закон України від 21.01.1994 р. № 3855-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 16. Ст. 93. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.

139. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

140. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

141. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. *Верховна Рада. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

142. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Верховна Рада. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

143. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

144. Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму: постанова КМУ від 23 грудня 2022

року № 1191. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1191-2022-%D0%BF#Text>.

145. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. *Верховна Рада. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>.

146. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

147. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 43. Ст. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

148. Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-14#Text>.

149. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру: постанова КМУ від 28 лютого 2022 року № 165. Верховна Рада. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF#Text>.

150. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

151. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

152. Про Концепцію реформування Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України : Указ Президента України від від

22.10.2021 р. № 544/2021. *Верховна Рада України. Законодавство України.*
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0068525-21#Text>.

153. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Верховна Рада. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

154. Про Національну програму інформатизації : Закон України № 2807-IX від 01.12.2022 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2023. № 51. Ст. 127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

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

156. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану: постанова КМУ від 13 березня 2022 року № 303. *Верховна Рада. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text>.

157. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. *Відомості Верховної Ради України.* 2023. № 11. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

158. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29.12.2016 р. «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>.

159. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. *Відомості Верховної Ради України.* 2023. № 6-7. Ст. 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

160. Про Стратегію інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text>.

161. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

162. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні у 2020 році : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. *Верховна Рада. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

163. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження КМУ від 21 липня 2021 року № 831-р. *Верховна Рада. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

164. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/386-2013-%D1%80/>.

165. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>.

166. Проект Закону України «Про адміністративні збори» № 4380 від 16 листопада 2020 року. *Верховна Рада України.* URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38239/>

167. Проект Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання питань формування прожиткового мінімуму та створення передумов для його підвищення № 3515. *Верховна Рада України.* URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/35396>

168. Проект Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування функцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань соціального захисту населення

та захисту прав дітей у зв'язку з утворенням Національної соціальної сервісної служби та її територіальних органів № 5849. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41904>.

169. Проект Плану відновлення України. Матеріали за тематичними розділами. Ukraine Recovery Conference URC 2022. URL: <https://ua.unc-international.com/past-conferences/urc22/plan-vidnovlennya-ukrayini>.

170. Прохоровська С. Вплив соціально-трудових відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. 140–146.

171. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

172. Разметаєва Ю.С. Цифрові права людини та проблеми екстратериторіальності в їх захисті. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 18–23

173. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145.

174. Регіональна політика та місцеве самоврядування : підручник ; Ю.О. Куц, В.В. Мамонова, В.В. Наконечний, О.В. Ольшанський ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. В.В. Мамонової. Харків : «Магістр», 2018. 208 с.

175. Регіональне управління та місцеве самоврядування: підручник ; Ю.О. Куц, В.В. Мамонова, В.В. Наконечний ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. В.В. Мамонової. Харків : «Магістр», 2020. 216 с.

176. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посіб. / О.Ю. Амосов, Ю.О. Куц, В.В. Мамонова та ін. ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. В.В. Мамонової. Харків : «Магістр», 2010. 188 с.

177. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 168–175.

178. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viynu-realiyi-ta-perpektyvu>.

179. Роговенко О.В., Лиховид А.В. Цифровізація місцевого самоврядування: основні переваги та виклики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 120–122.

180. Розвиток електронних послуг. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>.

181. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.

182. Савченко О. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 72–76.

183. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 106–116.

184. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2024. Т. 19. № 1. С. 116–121.

185. Сеїдова-Богословська Е. Г. Механізми публічного управління захистом цифрових технологій органів державної влади та місцевого самоврядування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. № 2(21). С. 325–330.

186. Сеїдова-Богословська Е. Г. Моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 24. С. 372–375.

187. Синиця М. І. Визначення основних напрямів технологічної інноватизації державного управління. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія «Державне управління». 2011. Т. 159. Вип. 147. С. 95–100.

188. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06>.

189. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 179–185.

190. Смерека С. Б. Тіньова економіка в Україні: масштаби, причини та наслідки. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 45–50.

191. Степанов В.Ю. Цифровізація та ризики цифрової безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія «Державне управління»)*. 2024. № 1 (20). С. 55–61.

192. Стефанович Є. Чому цифровізація громад важлива для відбудови та розвитку України. *Українська правда. Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312/>.

193. Стороженко Л., Блінда А. Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. Вип. 2(5). С. 117–125.

194. Стрижак О. Є. Онтологічні інформаційно-аналітичні системи. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2014. № 3 (67). С. 71–76.

195. Субач І. Ю., Рябцев В. В., Голуб А. І. Модель показників ефективності системи інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття

рішення. *Праці Військового Інституту Телекомунікації та Інформатизації*. 2005. Вип. 1. С. 27–37.

196. Теплицька А. О. Програмно-цільове планування у реалізації державних програм розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 55–58.

197. Територіальна організація влади в Україні : підручник ; Ю.О. Куц, В.В. Мамонова, В. В. Наконечний, О.В. Ольшанський ; за заг. ред.. д.держ.упр., проф. В.В. Мамонової. 2-ге вид., випр. і доп. Харків : «Магістр», 2017. 260 с.

198. Тищенко І. О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні. *Форум права*. 2017. № 2. С. 124–129.

199. Ткач В.О. Економічна безпека регіону як складова економічної безпеки держави. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. № 4(1). С. 113–120.

200. Ткаченко Н. Цифровізація в публічних закупівлях. *Вісник університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 104–111.

201. Ткачук П. П., Гула Р. В., Сивак О. І., Щурко О. М., Шемчук В. В. Інформаційна війна і національна безпека : монографія. Львів : НАСВ, 2015. 265 с.

202. Токар М. Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. Спецвипуск № 1. С. 130–132.

203. Трещов М. М., Наумик А. С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 9. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10>

204. Труш О. О., Кошкіна А. О. Система підтримки прийняття рішень органами державного управління в умовах надзвичайних ситуацій

(інцидентів). *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4 (43). С. 1–7.

205. Уряд розширив перелік компаній, які зможуть стати резидентами «Дія.City». Forbes.ua. 28.07.2023. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-rozshiriv-perelik-kompaniy-yaki-zmozhut-stati-rezidentami-diyacity-kogo-tse-stosuetsya-28072023-15118>.

206. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL: <http://www.academy.lviv.ua>.

207. Федулова Л. Цифровізація державного управління. *Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 року)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 127–130.

208. Хартія Європейського Союзу про основоположні права від 7 грудня 2000 року, адаптована у Страсбурзі 12 грудня 2007 року. Official Journal of the European Union. 2007. С 303. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX:12007P/TXT>.

209. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. зб. тез II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.)*. Київ, 2021. С. 114–115.

210. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.

211. Центри «Дія»: новий формат надання адміністративних послуг. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsentry-diia-noviy-format-nadannya-administrativnikh-poslug>.

212. Центри надання адміністративних послуг в Україні: моніторинг мережі ЦНАП. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c6b7e3b4>.

213. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003, № 40-44. С. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

214. Цифрова грамотність: загальна короткострокова програма. *Портал управління знаннями*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist-85>.

215. Цифрове врядування / за ред. О. В. Карпенка. Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.

216. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень. 2020. 46 с.

217. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / за ред. В. П. Вишневського та С. І. Князева. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.

218. Цифровізація регіонів. EGAP: URL: <https://egap.in.ua/componenty/tsyfrovizatsiia-rehioniv>

219. Чуба Н. В. Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. *Публічне урядування*. № 2 (30). 2022. С. 101–109.

220. Шахова О., Лозова І., Гнатюк С. Рекомендації щодо розробки стратегії забезпечення кібербезпеки України. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/36065/1/10113-26205-1-SM.pdf>.

221. Шведун В. О., Сеїдова-Богословська Е. Г. Strategies of business process digitalization in local government institutions. *Public administration and state security aspects*. 2022. № 2. С. 131–142.

222. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : АТБ, 2018. 448 с.

223. Шемчук В. В. Загрози інформаційній безпеці: проблеми визначення та подолання. *Парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. 1(7). С. 285–296.

224. Шлапак А.В., Іващенко О.А. Управління соціальною безпекою в умовах цифрової економіки: локальний рівень. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 87–94.
225. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 6. С. 83–87.
226. Якушенко К. В., Шиманська А. В. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління економікою держав-членів ЄАЕС. *Новини науки і технологій*. 2017. № 2 (41). С. 11–20.
227. Ajax Systems. Three years of the Air Alert app: over 27 million downloads and UAH 13 million raised. URL: <https://ajax.systems/blog/air-alert-third-anniversary>.
228. Castells M. The Rise of the Network Society. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. I. Oxford : Blackwell Publishers, 1996. 556 p.
229. City of Bratislava. Department of Digitalization. URL: <https://bratislava.sk/en/digitalization>.
230. Civitta; u.ventures. Ukraine Startup Ecosystem Report 2024. URL: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem>
231. Das A., Singh H., Joseph, D. A Longitudinal Study of E-Government Maturity. *Information & Management*. 2017. Vol. 54 (4), P. 415–426.
232. Ebert C., Duarte C. H. C. Digital Transformation. *IEEE Softw*. 2018. Vol. 35 (4). P. 16–21.
233. Enel Brasil. Medidores inteligentes. URL: <https://www.enel.com.br/pt-seara/para-voce/medidor-inteligente.html>.
234. Eurasia Foundation. Ukraine Digital Transformation Activity (DTA). USAID; UK Dev. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en>.
235. EURES – The European Job Mobility Portal. European Commission. URL: <https://eures.ec.europa.eu>.

236. European Commission. Digital Cities Challenge. URL: <https://digital-cities.ec.europa.eu/>.
237. European Commission. Digital Transformation for Regional and Local Authorities. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en.
238. Falkenberg Municipality. Food Valley — Innovation Cluster. URL: <https://www.falkenberg.se/>
239. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review. Research Report*. 2013. Vol. 7. P. 1–68.
240. HafenCity University Hamburg. ANN RADAR: A New Normal Radar Tool for Sustainable Urban Development. URL: <https://www.hcu-hamburg.de/research/>.
241. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Information and Organization*. 2018. Vol. 28 (1). P. 52–61.
242. IT Ukraine Association. Digital Tiger 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>.
243. Jethro Norman. War volunteers in the digital age: How new technologies transform conflict dynamics. *DIIS Policy Brief*. July 1, 2024. URL: <https://www.diis.dk/en/research/war-volunteers-in-the-digital-age-how-new-technologies-transform-conflict-dynamics>.
244. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.
245. Kuhlmann S., Heuberger M. Digital Transformation Going Local: Implementation, Impacts, and Constraints from a German Perspective. *Public Money & Management*. 2021. Vol. 43 (2), P. 1–9.
246. Kumar J., Prince N., Baker H. K. Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *Vision: The Journal of Business*

Perspective. 2022. Vol. 26. № 2. P. 137–150. DOI: <https://doi.org/10.1177/23197145211049625>.

247. Local Governments in Ukraine's Recovery. Council of European Municipalities and Regions (CEMR). URL: <https://ccre-cemr.org/projects-programmes/bridges-of-trust/local-governments-in-ukraines-recovery>.

248. Madsen D. O., Stenheim T. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 18. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>.

249. Monda, A., Feola, R., Parente, R., Vesci, M. and Botti, A. (2023), "Rural development and digital technologies: a collaborative framework for policy-making", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 17 No. 3, pp. 328-343.

250. NATO Innovation Fund; Dealroom. Defence, Security and Resilience in Europe: The State of Startups and Venture Capital. 2025. URL: <https://www.nif.fund/wp-content/uploads/2025/02/NIF-report-Defence-Security-and-Resilience-2025.pdf>.

251. Oliychenko I., Ditkovska M., Klochko A. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Case of Ukraine. *Journal of Information Policy*. 2024. Vol. 14. P. 686–746. DOI: <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020>

252. Pittaway J.J., Montazemi A.R. Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government information quarterly*. 2020. T. 37. № 4.

253. Schnitzer H., Weinberger G. Decentralized energy solutions for rural areas in developing countries. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 75. P. 1–10.

254. Seidova-Bohoslovska E. Digitalization of administrative services in local governments. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : зб. матеріалів X Міжнар. молодіж. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 листоп. 2024 р.). Полтава : Полтав. ун-т економіки і торгівлі, 2024. С. 812–816.

255. Seidova-Bohoslovska E. Digitalization of development of human capital in local self-governments: strategic advantages and innovative approaches. *Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. онлайн конф. (м. Київ 21 трав. 2025 р.). Київ. столич. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2025. С. 84–88.

256. Seidova-Bohoslovska E. Digitalization of the activities of local governments as an object of public administration. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р.) / за наук. ред. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського ; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 29–31.

257. Seidova-Bohoslovska E. Mechanisms of development of digital infrastructure of the territorial communities. *Public administration and state security aspects*. 2025. № 1. P. 187–192.

258. Seidova-Bohoslovska E. Problems and prospects of digitalization of public administration processes. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 23–24 січ. 2025 р. / редкол.: В. В. Лебедченко та ін. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2025. С. 139–140.

259. Seidova-Bohoslovska E., Kovalchuk V., Shvedun V., The processes of digital transformation in public administration. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та учнівської молоді (м. Харків, 18–19 січ. 2024 р.). Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2024. С. 130–131.

260. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V. Modern technologies of digital transformation of business process in local government institutions. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-*

практичної конференції (Україна, м. Харків, 25 листопада 2022 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 389–390.

261. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V. Prerequisites for application of digital transformations in local governments. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції* (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 425–427.

262. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V., Kovalchuk V. Business process digitalization in local governments. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. м. Харків, 29 берез. 2024 р. / за заг. ред. С. М. Домбровської. Харків : НУЦЗУ, 2024. С. 126–127.

263. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V., Kovalchuk V. Digitalization of business process as an area of activity of local governments. *Public administration and state security aspects*. 2023. № 2. P. 229–239.

264. Seidova-Bohoslovska E., Shvedun V., Kovalchuk V. Foreign experience of business process digitalization in local government institutions. *Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі* : тези XXI міжнар. наук. конф., м. Миколаїв, 20–23 черв. 2024 р. Миколаїв, 2024. С. 33–36.

265. Shvedun V., Postupna O., Stepanko O., Aliieva P., Seidova-Bohoslovska E. Foreign experience of business process digitalization in local government institutions. *Socio World Social Research & Behavioral Sciences Journal*. 2022. T. 08. № 02. С. 45–51.

266. Shvedun V., Seidova-Bohoslovska E. Strategies of business process digitalization in local government institutions. *Public administration and state security aspects*. 2022. № 2. P. 131–142.

267. Shvedun V., Seidova-Bohoslovska E., Kovalchuk V. Determination of positions of Ukraine in global digital economy indices on the basis of the local

governments. *Public administration and state security aspects*. 2024. № 1. P. 228–235.

268. Shvedun V., Seidova-Bohoslovska E., Kovalchuk V. Determination of positions of Ukraine in global digital economy indices on the basis of the local governments. *Public administration and state security aspects*. 2024. № 1. P. 228–235.

269. Shvedun, V., Kucher, A., Dziundziuk, V., Leonenko, N., Treskov, I., Seidova-Bohoslovska E. Prioritisation by ABC in facing wartime pollution. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. Vol. 81, No. 1. P. 30–41.

270. Shvedun, V., Seidova-Bohoslovska, E. Current global trends of business process digitalization in local government institutions. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2022 року)*. Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, 2022. С. 479–481.

271. Tassabehji R., Hackney R., Popovic A. Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the «Institutional entrepreneur» in Transformational Change. *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33(2). P. 223–236.

272. Twizeyimana J., Andersson A. The Public Value of E-Government – ALiterature Review. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36 (2). P. 167–178.

273. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. Harvard Kennedy School, Center for International Development. 2025. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>.

274. United Nations. UN E-Government Survey 2024. Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.

275. UNESCO. Towards Knowledge Societies. UNESCO World Report. Paris : UNESCO Publishing, 2005. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>

276. Westerman G., McAfee A., Bonnet D., Calmejane C., Ferraris P. Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*. 2011. Vol. 10. P. 1–68.

277. Yawson R. M., Paros A. K. B. Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change. Sage Open. 2023. Vol. 13. № 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

ДОДАТКИ

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження



У К Р А Ї Н А

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТАДМІНІСТРАЦІЯ
СЛОБІДСЬКОГО РАЙОНУ
ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИвулиця Георгія Тарасенка, 42, м. Харків, 61001 тел. +38 (057) 725-26-22
e-mail: slob_adm@city.kharkiv.ua, код ЄДРПОУ 37459125

13.05.2026 №03.2.1-25 /799/0/167-26

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
Сеїдової-Богословської Ельвіри Гасимівни
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

Практична значущість дисертаційного дослідження Сеїдової-Богословської Е.Г. полягає у розробці та впровадженні механізму оцінки розвитку процесів управління в органах місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації, котрий має плануватися одночасно з розробкою регіональних проєктів цифровізації, виходячи з початкових темпів реалізації заходів з цифрової трансформації, та передбачає підвищення рівня розвитку та доступності цифрових сервісів та технологій для населення, а також розвиток краудсорсингу та залучення населення до процесу створення цінностей.

Вищезазначене уможлиблює пропозицію комплексу заходів щодо підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації: цифровий моніторинг ключових індикаторів стану території; цифровий контроль за ключовими показниками життєдіяльності територіальної екосистеми; краудсорсинг – як спосіб громадського регулювання, залучення населення до процесу спільного створення цінностей, опитування населення щодо задоволеності роботою місцевих служб та умовами життєдіяльності з урахуванням застосування цифрових технологій.

У цілому, дисертаційне дослідження Сеїдової-Богословської Е.Г. має суттєву практичну значущість та дозволяє вдосконалити процеси публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

В.о. голови адміністрації



Світлана ЛЕЩЕНКО

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ



ДЕПАРТАМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОЇ ДОСТУПНОСТІ
ТА БЕЗБАР'ЄРНОГО СЕРЕДОВИЩА

E-mail: didbs@city.kharkiv.ua, тел. (057) 725-25-86

22.12.2025 660/0/1108-25

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційного дослідження
Сеїдової-Богословської Ельвіри Гасимівни
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Результати дисертаційного дослідження Сеїдової-Богословської Е.Г. знайшли відображення у практичній діяльності в контексті виокремлення стратегічних орієнтирів підвищення результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації, котрі базуються на створенні набору базових і додаткових послуг, які надають органи місцевого самоврядування у вигляді комплексу: управління, «розумне» житлово-комунальне господарство, інновації для довкілля, «розумний» транспорт», наявність розвинутої інфраструктури мереж зв'язку й інтелектуальних систем громадської безпеки, що в сукупності забезпечує створення ефективних адаптованих під потреби конкретного регіону цифрових технологій.

На особливу увагу заслуговують пропозиції автора щодо оцінки результативності функціонування органів місцевого самоврядування на основі цифрової трансформації.

У цілому, дисертаційне дослідження Сеїдової-Богословської Е.Г. містить результати, що полягають у формулюванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів публічного управління у сфері цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Директор Департаменту

 Олег ПУЛЬ