

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ЦИФРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Студентки 4 курсу, 19 групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»

Куропятник  
Анни Ігорівни

(підпис студента)

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Головна  
Юлія Ігорівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
к.держ.упр.

Динник  
Ірина Петрівна

(підпис гаранта)

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«30» грудня 2022 р.

## **Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

**Куропятник Анні Ігорівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «цифрова спроможність територіальних громад в Україні»

Затверджена наказом ректора від «26» грудня 2022 р. № 3711

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 12.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* визначення напрямів посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

*Об'єкт дослідження:* є процес впровадження механізмів та цифрових компонентів у територіальні громади.

*Предмет дослідження:* є теоретико-методологічні засади та інструментарій створення та розвитку цифрових громад в Україні.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):  
**РОЗДІЛ 1. ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.**

1.1. Механізми управління територіальними громадами на засадах цифровізації.

1.2. Оцінка ефективності реалізації процесу цифровізації територіальних громад в Україні (на прикладі проєкту цифрової трансформації «Київ Цифровий»).

**РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.**

2.1. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика функціонування територіальних



громад на засадах цифровізації.

2.2. Напрями посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи                                                               | Строк виконання етапів роботи |                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|
|        |                                                                                                             | за планом                     | фактично          |
| 1      | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи                       | До 24.11.2022                 | 24.11.2022        |
| 2      | Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи       | До 30.12.2022                 | 30.12.2022        |
| 3      | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 20.03.2023                 | 20.03.2023        |
| 4      | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи | До 20.04.2023                 | 20.04.2023        |
| 5      | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи                                                   | До 10.05.2023                 | 10.05.2023        |
| 6      | Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу                                             | До 10.05.2023                 | 10.05.2023        |
| 7      | Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи                                                      | До 12.05.2023                 | 12.05.2023        |
| 8      | Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт                                             | 12-05.<br>17.2023             | 12-05.<br>17.2023 |
| 9      | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту                                    | До 22.05.2023                 | До 22.05.2023     |
| 10     | Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту                       | За графіком                   | За графіком       |

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Динник І.П.

9. Завдання прийняв до виконання студент

Куропятник А.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

*Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, оскільки присвячена питанням цифрової спроможності територіальних громад України.*

*У першому розділі автором проаналізовані механізми управління територіальними громадами на засадах цифровізації. Також зроблено спробу здійснення оцінка ефективності реалізації процесу цифровізації територіальних громад в Україні (на прикладі проекту цифрової трансформації «Київ Цифровий»).*

*Другий розділ присвячено дослідженню зарубіжної практики функціонування територіальних громад на засадах цифровізації. Окреслені напрями посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.*

*У процесі дослідження здобувач продемонстрував достатній рівень володіння методологією наукових досліджень, вміння використовувати сучасні методи оброблення інформації.*

*Робота відповідає затвердженій темі, виконана відповідно до завдання, мету дослідження досягнуто. Випускна кваліфікаційна робота виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Куропятник А.І. на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».*

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Куропятник А.І. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. \_\_\_\_\_  
(підпис)

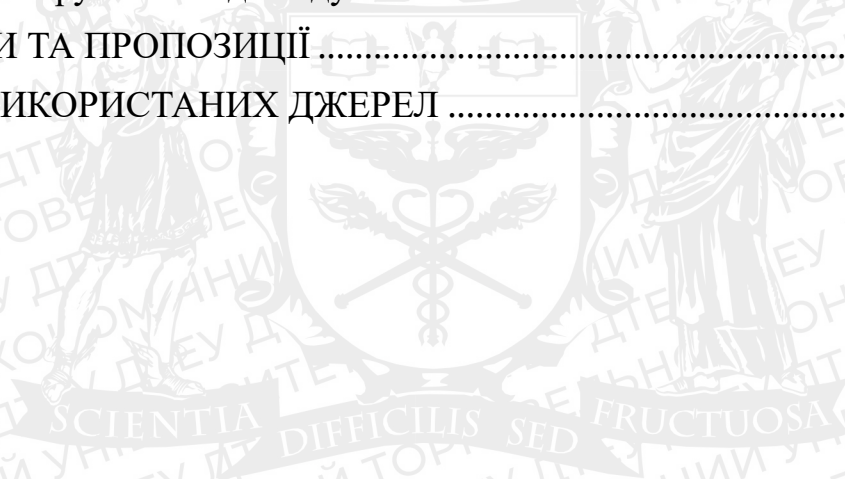
Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. \_\_\_\_\_  
(підпис)

«12» травня 2023 р.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| РОЗДІЛ 1. ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....                                                  | 9  |
| 1.1 Механізми управління територіальними громадами на засадах цифровізації ...                                      | 9  |
| 1.2 Оцінка ефективності реалізації процесу цифровізації територіальних громад в Україні .....                       | 16 |
| РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....             | 22 |
| 2.1 Зарубіжний досвід та вітчизняна практика функціонування територіальних громад на засадах цифровізації.....      | 22 |
| 2.2 Напрями посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду ..... | 29 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....                                                                                        | 37 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                    | 39 |



## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* обумовлена тим, що домінуюча економічна і демографічна вага міст в сучасній Україні ставить принципово нові завдання для сфери міського розвитку. Зростання міграції, надлишкова щільність, транспортні проблеми, зростаючий екологічний тиск, зміна вимог жителів і бізнесу до якості міського середовища і послуг, що надаються, – ось лише невеликий перелік викликів, з якими стикаються територіальні громади.

У цих умовах відбувається поступовий перегляд підходів до управління ТГ, який все більше спирається на передові технологічні рішення, цифровізацію і платформізацію.

В ідеальному поданні йдеться про перехід до інтегрованої цифрової міської екосистеми, яка відповідала б на виклики, що виникають, сприяла б задоволенню потреб всіх учасників (жителів, бізнесу, влади), а також забезпечувала б більш ефективну інтеграцію окремих елементів міської інфраструктури.

Після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, реформаційні процеси зазнали ризиків, сюди й входить реформа місцевого самоврядування. Проте, незважаючи на складні умови, такі як дефіцит бюджету, відволікання та нестача персоналу, громади продовжують ініціювати цифрові процеси на місцях. Прихильність громади до пріоритетів побудови цифрової нації стала важливим фактором забезпечення стабільності на місцевому та державному рівнях під час війни.

"Індустрія інформаційних технологій не вперше демонструє безпрецедентну стійкість до викликів часу. Національні та комерційні ініціативи щодня доводять, що технології відіграють важливу роль у розвитку ТГ.

На прикладі проекту цифрової трансформації «Київ Цифровий» можна сказати, що після початку війни територіальні громади не зупинились у плані цифровізації, почали вдосконалювати цифрові додатки, надавати інформацію, щодо сигналів повітряної тривоги, та мапи розташування найближчих укриттів, та багато іншого.



Останні два з половиною роки Україна та громади створювали цифрову країну. І виявилось, що її продукти та підходи, що були створені та реалізовані раніше можна легко адаптувати до сучасних реалій.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Стан наукового дослідження в Україні та світі досліджують Н. Шевченко, Н. Литвин, В. Крупнова, С. Чукут, В. А. Буряк, та ін. Ці науковці обґрунтували та дали визначення основним поняттям, але ними недостатньо було приділено уваги механізмам стратегії розвитку, тому що українські громади лише нещодавно для себе відкрили програми та політики з приводу цифровізації ТГ».

*Метою роботи є* визначення напрямів посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Задля досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити механізми, за допомогою яких відбувається цифровізація територіальних громад;
- зробити оцінку, як реалізується процес цифровізації ТГ в Україні, та проект «Київ Цифровий»;
- дослідити досвід країн світу з використання процесу цифровізації;
- шляхи застосування цифрової спроможності громад на зарубіжному досвіді;

*Об'єктом дослідження є* процес впровадження механізмів та цифрових компонентів у територіальні громади.

*Предметом дослідження є* теоретико-методологічні засади та інструментарій створення та розвитку цифрових громад в Україні.

*Інформаційною базою дослідження* слугувала наукова література з обраної теми дослідження, аналітична доповідь та дані Міністерства та Комітету цифрової трансформації України, міжнародні статистичні бази даних, наукові праці зарубіжних і українських учених, підручники і навчальні посібники, які в системному порядку викладають основні проблемні та актуальні питання з теми «цифрова спроможність територіальних громад в Україні», матеріали періодичних видань, власні розрахунки, експертні оцінки та ін.

*Методологія дослідження.* Під час написання наукової роботи були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи: метод абстрагування та прогностичний метод – для аналітичного збору теоретичного матеріалу щодо сутності та використання цифрових процесів в громадах, метод системного аналізу – для проведення SWOT-аналіз проекту цифрової трансформації «Київ Цифровий» історичний метод – для розгляду етапів цифровізації громад в Україні до 2023 року, метод статистичного групування та діалектичний метод – для аналізу використання механізмів управління ТГ на засадах цифровізації, метод моделювання плану дій – для оцінювання зарубіжного досвіду та посилення цифрової спроможності громад на основі світового досвіду.

*Структура роботи:* випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 28 сторінок. Список використаних джерел містить 29 найменувань, викладених на 3 сторінках.



## РОЗДІЛ 1. ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

### 1.1. Механізми управління територіальними громадами на засадах цифровізації

Цифровізація це можливість зробити розвиток, соціалізацію, доступ до ресурсів рівним для всіх громадян.

Цифрова трансформація в місцевому самоврядуванні та в ТГ складається з комплексу дій, спрямованих на поліпшення та модернізацію процесів, які включають процедури реінжинірингу технологічної та організаційної баз. Вони ґрунтуються на впровадженні та розвитку цифрових комунікацій формування та передачі даних з метою більш тісної взаємодії з громадянами в процесі задоволення потреб і очікувань останніх.



Цифрова трансформація громад є однією з зазначених цілей, які є визначеними у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Ця стратегія була розроблена Міністерством розвитку громад на території України, в неї входять багато напрямків такі як: переведення усіх послуг в онлайн, створена програм та проектів, які спрямовані для задовільного життєвого простору та комфортного, безпечного життя [1].

Вивчення формування та розвитку в інноваційних процесах в економічно розвинених країнах свідчить про необхідність державної інноваційної політики. Складова соціально-економічної політики, яка окреслює основні цілі, форми та принципи діяльності органів державної влади в науці і техніки, відображає напрями державних заходів щодо інноваційності. Сьогодні в Україні підвищення ефективності в територіальних громадах (ТГ) не є можливою без впровадження новітньої інформаційно комунікаційних технологій (ІКТ). Зокрема, їх використання є спрямованим на підвищення якості діяльності ТГ, вдосконалення та взаємодії між владою та громадою, а також, загалом, просування соціальних інновацій в Україні. У цьому контексті, згідно з міжнародним досвідом, посилення цифрова ємність ТГ забезпечує громадянам самообслуговування та швидкий пошук інформації з різних

питань, публічні послуги, звітність, реєстрація на прийом і т.д., а як результат – формування прогресивних «цифрових» спільнот.

Формування спільного цифрового ринку капіталу та єдиний ринок побутових послуг у місцевих громадах зумовлює необхідність оперативного перегляду існуючих типових рішень: стимулювати нові бізнес-моделі, програми та процеси на основі стартапів з використанням безпечних комунікаційних платформ технології регулювання, призначені для використання розподілених ресурсів, об'єднання внутрішніх і зовнішніх мереж усіх секторів господарства та їх ідентифікація на основі та механізм комерціалізації інтелектуальної власності.

Окремі питання, які пов'язані з цифровими можливостями ТГ не знайшли вирішення і потребують додаткового вивчення, що визначає актуальність цієї теми та матеріалів. Поперше, це питання створення «цифрової» ТГ, яка прогресує; важливі та актуальні проблеми, що перешкоджають у реалізації заходів з цифрової трансформації ТГ в Україні; перспективи та заходи зміцнення цифрової потужності ТГ в Україні та інше. З огляду на вище сказане, головна ідея полягає в тому, щоб дослідити цифрову спроможність ТГ в Україні, та її основні проблеми та визначити основні перспективи розвитку.

На розвиток територіальних громад, які були сформовані під час процесу децентралізації влади суттєво впливає цифрова трансформація суспільства, за допомогою зміни в організації влади. Впровадження елементів системи «цифрового уряду» в роботі органів місцевого самоврядування активно розвивається та зараз є сучасним трендом в Україні. Все «розумнішими» стають інформація та зв'язок технологій всередині ІТ-галузі. Формування ефективних ринкових відносин передбачає збалансований розвиток як мережевої інфраструктури так і ринку, вони здатні об'єднати всі галузі сфери послуг в єдине ціле. За допомогою використання штучного інтелекту, можливо оптимізувати соціальний зміст кожного споживача та перетворити цю статистику на шаблон для постачальників фінансових послуг. Це більш активно розвивається в містах, але останнім часом набула поширення в новостворених ТГ. Тому успіх реформи децентралізації має посилюватися шляхом розширення ефективності ТГ на різних



рівнях: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, енергетика, громадського транспорту, громадської безпеки тощо шляхом посилення їх цифрова ємність. Зокрема, мова йде про впровадження нових, цифрових процесів та сучасних технологічних рішень, поширення мережевих комунікацій незалежних від Центру, оволодіння цифровими інструментами для реалізації розширених повноважень ТГ тощо[2] . Крім того, позитивними аспектами цифрової спроможності ТГ є

- 1) Для того щоб досягнути потрібного результату та ефекту, дуже використовується сучасні інформаційно комунікаційні технології.
- 2) змога приймати ефективні управлінські рішення (збирання та зберігання статистики за багато років, здійснення аналізу даних, за допомогою якого можливо зразу швидко реагування на виклики громади та планування дій);
- 3) виявлення кращих приктик (для того щоб отримати найкращий результат потрібно дослідити та зробити прогноз на майбутнє, беручи до уваги данні минулих років);
- 4) є можливість обмінюватись уніфікованими документами;
- 5) Зменшення ризику корупції в усіх секторах та рівнях і в усіх (громадяни не спілкуються з чиновниками безпосередньо, а отримують послуги в електронному вигляді).
- 6) процес прозорості і контролю (в аналізуванні та прийнятті рішень);
- 7) Під час воєнного стану та карантину - можливість отримання послуг в онлайн режимі [3, с. 73].

Сенс цифровізації інформаційних систем у тому, щоб сучасній людині не потрібно було напружуватись і боротися з людським фактором у системі. Документи можна зробити через додаток Держпослуг, а медична картка вже не загубиться між кабінетами.

Будь-яка цифровізація починається з відкриття та збору даних. Для того щоб система працювала чітко, необхідно зібрати якомога більше інформації. Спеціальна програма аналізує отримані дані та видає оптимальний результат. Інформаційні системи можуть оперувати виключно фактичною інформацією, а можуть і робити припущення, використовуючи штучний інтелект.

В умовах нового цифрового суспільства державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування беруть на себе нові ролі і обов'язки, і, отже, повинні мати відповідні цифрові навички, знання, вміння та компетентності. Плануючи проведення цифрових перетворень у громадах, органи місцевого самоврядування і в першу чергу ради громад мають враховувати культурні та освітні зміни, з якими вони стикаються. Співвіднесення швидкості розвитку технологій і, як наслідок, соціально-економічних та інфраструктурних трансформацій з людським життям дозволяє констатувати якісний стрибок швидкості розвитку громад. Оскільки, як роль, так і структура самої системи місцевого самоврядування має змінюватись - саме на умовах цифрової трансформації, актуальним завданням є визначення пріоритетних напрямків цифрової трансформації місцевого самоврядування та їх перспектив з урахуванням впровадження цифрового врядування в управління громадами – тобто створення Цифрових громад. Серед основних напрямків та методів цифровізації ТГ найбільш перспективними виділяють наступні:

- розвиток цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування;
- використання програми EGAP, яка забезпечує ефективну взаємодію між владою бізнесом та кожним громадянином;
- розвиток технологій «Smart City» в громадах, як рушійної сили до конкурентоспроможності та ефективних послуг.

Трохи подрібніше дізнаємось про деякі з них.

Один з методів цифровізації Територіальних Громад це «цифрова компетентність державного службовця». Під цифровою компетентністю державного службовця мається на увазі сформований професіоналізм службовця у сфері цифрових трансформацій державного управління. Під цифровою компетенцією (чи під цифровими компетенціями) ми розуміємо систему цифрових здібностей чи навичок спеціаліста (digital skills). До складу цифрових компетентностей входять: по-перше це робота з програмним забезпеченням MS Office, співпраця, та комунікація з громадянами, безпека (сюди включають навички



пов'язані з кібербезпекою та цифровим благополуччям), інформаційна грамотність та інше [4, с.55].

Зараз реалізується проект, за допомогою програми EGAP українсько-швейцарської, що буде розвивати електронне урядування в об'єднаних територіальних громадах. За допомогою неї буде покращуватись якість надання адміністративних послуг, зменшиться рівень корупції та збільшуватись довіра до влади.

Цей проект допоможе взаємодіяти владі, громаді та бізнесам на більш довірливих взаємовідносинах, це все можливо за допомогою впровадження ІТ, ці технології дадуть змогу місцевій владі стати більше зрозумілою для громади, та прозорою, а громадянам реалізувати та запровадити проекти та рішення, що будуть розвивати ОТГ. Найбільше увагу будуть приділяти покращенню процесу надання електронних послуг у онлайн режимі.

В Україні з 2015 року реалізується програма швейцарсько-українська програма EGAP, яка допомагає громадянам і чиновникам. Її мета впроваджуючи інформаційно-комунікаційні технології, забезпечувати ефективну взаємодію між владою та кожним громадянином, досягнути цієї мети планують завдяки реалізації чотирьох компонентів програми EGAP. Отже, перший компонент це – «електронні послуги», цей компонент спрямовано на спрощення взаємодії чиновників та населення. Ми працюємо над переведенням популярних послуг в електронний формат. Завдяки програмі EGAP вже впроваджено електронну послугу, яка дозволяє оформити житлову субсидію у зручний для кожного час, не виходячи з дому, навіть вночі чи у вихідний, і таких послуг планують зробити щонайменше 10. Новітні технології, що запроваджуються у центрах надання адміністративних послуг завдяки програмі, дозволяють чиновникам швидше та якісніше допомагати громадянам, які звертаються до ЦНАП. Для зручності громадян програма створює регіональні портали, де окрім вичерпної інформації про адміністративні послуги можна отримати консультацію та всі наявні електронні послуги. Другий компонент це - «е-демократія» програма EGAP створює новітні інструменти залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому та національному рівнях. Для того

щоб кожен громадянин міг впливати на вирішення важливих питань на місцевому та національному рівні створили систему електронних петицій а також систему петиції до кабінету міністрів. Інноваційні дієві інструменти впливу громадськості на владу допомагає знайти перший всеукраїнський конкурс IT проектів з електронної демократії і «EGAP-challenge», наприклад проект Opendatabot завдяки використанню відкритих даних убезпечує організацію від недоброчесних партнерів, попереджає корупцію, запобігаючи можливим рейдерським захопленням, це дуже важливо зокрема для сектору малого та середнього бізнесу. Компонент три це - «розбудова потенціалу», для того щоб усі інструменти працювали, необхідно навчити громадян і чиновників ними користуватися, програма пропонує рівні можливості для навчання чиновників у форматі офлайн та онлайн, вона створює навчальні програми для молоді та активістів. Компонент чотири це - «національна політика», робота в рамках трьох компонентів веде до формування національної політики, отже EGAP це електронні послуги, електронна демократія, розбудова потенціалу та вплив на формування національної політики. Програма EGAP фінансується швейцарською конфедерацією і реалізується фондом Східна Європа та фондом Innovabridge у партнерстві з державним агентством з питань електронного урядування у територіальних громадах чотирьох пілотних областях Вінницька Волинська Дніпропетровська та Одеська. Також майже 450 органів місцевого самоврядування беруть участь у цьому проекті [5].

Давайте розглянемо технологію Smart City. «Smart City» (розумне місто) – це поняття, більше пов'язане з великими містами, тобто адміністративними центрами громад, його безпосередньо пов'язують з автоматизацією життєдіяльності міста, навіть її роботизацією [6, с. 90].

Відповідно до визначення, яке розташоване у документі Європейської комісії: «Розумне місто» ... використовує цифрові технології для підвищення продуктивності та добробуту, щоб зменшити витрати та споживання ресурсів, а також ефективніше та активніше взаємодіяти з громадянами [7, с. 4725].



Отже яким чином здійснюється вплив технологій «Smart City» на міста та громади давайте розглянемо у (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Вплив технологій «Smart City» на місто

| Технологія                                   | Вплив на місто                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Розумний» громадський транспорт             | Дозволяє контролювати усе, що відбувається в салоні та зовні протягом руху, використовувати геолокацію і передавати інформацію про порушення у відповідні органи.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Громадяни-влада                              | поділ функцій, формування стійкого апарату взаємодії між державою та громадянами. Налагоджене функціонування системи комунікації між жителями міста та представниками виконавчої влади, інформаційна відкритість міської адміністрації                                                                                                                                                                   |
| Технологія 5G                                | Існуючі мережі 3G/4G вже не в змозі впоратися з потребами передових технологій, що використовуються в розумних містах. Саме тому повинно бути запроваджено 5G                                                                                                                                                                                                                                            |
| Технології геолокації                        | Забезпечують базову основу, де може бути побудовано будь-яке рішення для розумного міста та загалом громади. Це пов'язано з тим, що планування вимагає точності, ретельного аналізу, а також використання достовірних даних, що постійно змінюються про місцезнаходження об'єктів.                                                                                                                       |
| Штучний інтелект                             | Використання мистецтва інтелекту дозволяє громадам мати точне уявлення про те, як вона працює. Штучний інтелект допомагає у плануванні маршрутів громадського транспорту та розташування паркувань; безпечної інтеграції до міської транспортної мережі автономних автомобілів та автомобілів спільного користування; управління системами електро- та водопостачання, вивезення та утилізації відходів; |
| Інтеграція роботів до міської інфраструктури | Перетворює деякі з найбільш технологічно просунутих міст у справжні розумні міста. Такі міста, як Дубай, Токіо та Сінгапур є прикладами того, як роботи можуть співіснувати з людьми в реальному світі та надавати послуги                                                                                                                                                                               |

Джерело: авторська розробка

Підводячи підсумок вищезазначеного, можна сказати, що для того щоб перетворити ТГ на більш «цифрові» та прогресивні громади і створити електронні сервіси для того щоб приймати ефективні управлінські рішення та надавати якісні послуги потрібно посилити цифрові спроможності ОТГ, та створити електронні сервіси, та розвивати різні концепції на прикладі «Smart City», яка використовує великі дані та цифрові технології для підвищення якості життя. Отримання інформації в реальному часі та моментальний машинний аналіз, який дозволяє оперативно реагувати на будь-які стимули та приймати коректні рішення.

## **1.2. Оцінка ефективності реалізації процесу цифровізації територіальних громад в Україні**

Проблема прискорення цифровізації в територіальних громадах зараз являється дуже актуальною, наприклад якісній взаємодії не сприяє те, що деякі реєстри в громадах на рівні програмного забезпечення не є сумісними. Більш того в електронній формі у територіальних громадах ведеться лише частина реєстрів. Із системою інформаційних ресурсів має зв'язок лише менша частина територіальних громад, які хочуть розвиватися.

Регіональні органи влади допомагають впроваджувати цифрові технології у територіальних громадах деяких областей. Допомога органів влади позитивно впливає на реалізацію програм, але існує ще одна проблема в тому, що громади являються лише учасниками регламентів погоджень, та не мають змоги бути повноправними власниками інформаційно-територіальних ресурсів, а основну функцію, яка дозволяє, в цих процесах роблять територіальні органи держави [8]. Це все дуже сильно заважає самостійності органів місцевого самоврядування. Зрозуміло, що було б вигідно на законодавчому рівні закріпити міжвідомчий цифровий обмін інформацією, в якому рівноправно брали б участь органи місцевого самоврядування. Ще до проблем того що, не можливо зробити цифровою громаду можна віднести: використовують данні, які не є документованому форматі, протоколи обміну, та інші закриті інформаційні технології, також відсутні єдині класифікатори, довідники та схеми даних. Це заважає у використанні засобів пошуку, які є автоматизованими та аналітики інформації, що є в багатьох системах. Саме ця проблема не дає можливості громадянам та організаціям подивитися інформацію муніципальних та державних ресурсів. Це дуже негативно впливає на якість надання адміністративних послуг, сповільнює підготовку та розробку управлінських рішень і взаємодію інформаційних систем. [9].

Ще мінусом того, що в ТГ нема можливості розвиватися у плані цифровізації є те, що не закріплено на законодавчому рівні можливість громадян отримувати освіту та навчитися цифровим компетентностям протягом свого життя на



безоплатній основі. Цифрові навички жителів громад є великим плюсом до цифрового розвитку, так як вони являються споживачами відцифрованих сервісів та послуг.

Одним також із головних процесів цифровізації, є медицина. З початком пандемії COVID-19, більша частина сервісів почала розвиватися, із за ризиків захворювання, та за для меншого скупчення людей, за для впровадження цифрових інструментів основою стали електронна система охорони здоров'я та усі інформаційні системи, пов'язані з медичною сферою.

Сьогодні електронна система охорони здоров'я – наймасштабніша ІТ-система в Україні, в якій зареєстровано понад 35 мільйонів українців, у ній працюють близько 300 тисяч медичних та аптечних працівників та вже внесено понад 900 мільйонів медичних записів[10].

Так як до початку пандемії коронавірусу 4 роки поетапно розвивалась діджиталізація Україна та система охорони здоров'я була підготовлена до таких викликів і в громадах, які мали технічне забезпечення та кваліфіковано підготовлених працівників. Більша частина медичних закладів в громадах не може реалізувати та запровадити єдину інформаційну медичну систему лише із за проблеми, що нема комп'ютерного обладнання, а грошей на купівлю необхідного обладнання, бюджетом виділено не було це особливо розповсюджено в невеликих громадах та сільській місцевості. Взагалі в Україні є дуже сильний цифровий розрив між містами та селами, майже 35-40%, та причина лише одна, нема виділених коштів на цифровізацію селищ.

На прикладі Києва можна сказати, що це місто - лідер по впровадженню цифрових рішень, він один з перших впровадив цю електронну медичну інформаційна система) — яка дає змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватися інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (у разі підключення). Також в Києві можна подати електронну петицію через офіційний сайті КМДА та проголосувати за будь яку. Ще в Києві діє програма «безпечне місто», завдяки якій було встановлено більше 7000 камер відеоспостереження[12].

Зараз найпопулярніший проект у Києві який був створений разом з командою найкращих ІТ спеціалістів у 2021 році це «Київ Цифровий». З самого початку застосунок увібрав у себе найголовніші міські послуги: сплату проїзду в громадському транспорті, оплата паркування та навіть повідомлення від комунальних служб. Таким чином «Київ Цифровий» швидко впровадився в наше життя, роблячи його більш зручним у площині міста. Війна не зупинила розвиток головного ІТ проекту міста Києва, а навпаки дозволила продемонструвати його сильні сторони. У листопаді кількість користувачів застосунку перевищила два мільйони. Від початку повномасштабного вторгнення додаток сповіщує про сигнали повітряної тривоги, допомагає знайти найближче бомбосховище завдяки інтегровані карті. Ворожі атаки мотивували містян пришвидшити процес декомунізації включно з назвами вулиць, і саме в «Київ Цифровий» проводилось голосування по перейменуванню, загалом з липня було віддано більше 6,5 мільйонів голосів. Також продовжує діяти наша електронна демократія, а саме створення петицій та всеміські опитування, вже подано більше 400 петицій та віддано більше 600 тисяч голосів. У рамках підтримки цифрової війни уряд також посилив доступ до Wi-Fi по всьому місту, щоб дозволити людям підтримати зв'язок з родичами, та інформувати про екстрену інформацію забезпечили інтернет-з'єднання з понад 200 бомбосховищами. По при війну користувачі можуть відслідковувати рух міського транспорту та слідкувати за станом якості повітря в місті Київ. 46 датчиків контролю за якістю продовжують працювати на благо столиці і її населення. Мета проекту «Київ Цифровий» - це створення єдиної смарт-системи міста .

У 2022 році «Київ Цифровий» став головним інтерфейсом цифрової екосистеми міста Києва. В листопаді 2022 року Київ отримав міжнародну відзнаку смарт Сіті Awards за стійкість сервісів і збереження життя. За останні місяці ворог зруйнував майже 60 % об'єктів енергетичної інфраструктури. Та незважаючи на це разом з Телеком операторами вони забезпечують стабільний зв'язок по місту, навіть в об'єктах укриття. Саме міський застосунок став основним довіреним джерелами інформування для Киян, а також хабом отримання цифрових сервісів: інформації



про укриття, інформації про повітряні тривоги, інформації про сервіси які можна отримати цифровому вигляді або фізично в ЦНАП. Столиця прийняла удар на себе і вистояла, війна не зупинило нас, а зробила сильнішими. Команда розробників продовжує створювати цифрові сервіси розумного міста за для комфорту екологічності і безпеки.

У застосунку Київ Цифровий до 20 березня проводилося опитування користувачів, чи задоволені вони застосунком «Київ Цифровий» та чи є він комфортним для життя, отже подивимось результати на рис. 1.1, що поданий нижче:

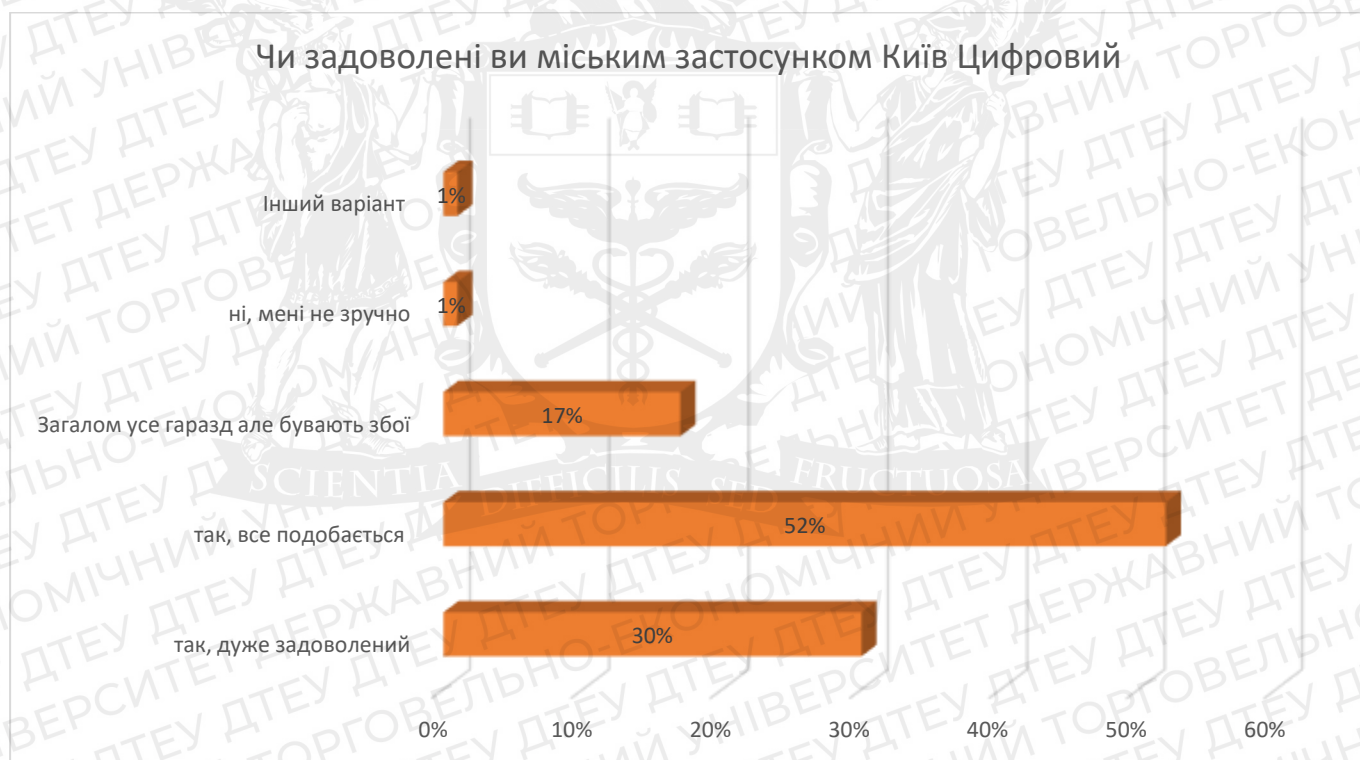


Рис. 1.1 Чи задоволені ви міським застосунком Київ Цифровий[12]

За даними опитування, ми бачимо, що більшості користувачів, тобто 52% застосунок подобається, у 17% бувають збої у роботі застосунку, а лише 1% не зручно користуватись ним. Отже в роботі застосунку та його використанні за опитуванням виникають проблеми та збої. Давайте визначимо переваги та недоліки Київ Цифровий для цього потрібно зробити SWOT-аналіз, що наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**SWOT-аналіз проєкту цифрової трансформації «Київ Цифровий»**

|  | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Внутрішні фактори</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сплачення транспорт безготівково, за допомогою застосунку;</li> <li>2. «Пульт від міста» місту можна дати зворотній зв'язок та взаємодіяти з сервісом.</li> <li>3. Поповнення транспортної карти через застосунок;</li> <li>4. Відстеження якості повітря</li> </ol>                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Термінали, які були розташовані на станціях метро працюють зі збоями;</li> <li>2. Помилково витрачені кошти в застосунку повернути неможливо;</li> <li>3. Постійно знімають кошти за паркове місце автомобіля, хоча машина припаркована не була;</li> <li>4. Не завжди валідатор відкликається на QR код, у різних видах транспорт;</li> <li>5. Немає можливості скасувати випадкову дію «квиток проскановано»;</li> <li>6. При покупці білетів в автоматі просить особисті данні.</li> </ol> |
|  | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  | <p><b>Зовнішні фактори</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість дізнатись про повітряну безпеку за допомогою сповіщення.</li> <li>2. Запис на прийом до ЦНАПУ, але з листопада місяця, через військовий стан у країні черга формується у приміщеннях ЦНАП</li> <li>3. Можливість створення е-петицій, та віддати голос за будь-яку</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення загроз кібербезпеці, викрадення даних (картки, та дані про особу);</li> <li>2. Викрадення власних коштів;</li> <li>3. Сплата штрафів через помилки та несправність валідаторів</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: авторська розробка

Отже у таблиці вище ми бачимо, що у Київ Цифровий дуже багато недоліків, та є до чого прагнути, та виправляти, ці проблеми вирішуються за допомогою вмілих ІТ-розробників.

У цьому дослідженні, проведеному з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз реалізації програми «Київ Цифровий», отримано такі теоретичні та практичні результати.

По-перше, показано, що однією з найефективніших концепцій розвитку міського середовища в умовах цифрового суспільства є «Київ Цифровий».



По-друге, розглянуто деякі теоретичні особливості формування додатку, виділено напрями, цифровізація яких найбільш перспективна з погляду досягнення соціально-економічних та екологічних ефектів.

По-третє, проведено SWOT-аналіз моделі «Київ Цифровий» в Україні, виявлено сильні та слабкі сторони даного підходу до розвитку міського середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть виникнути при реалізації цього підходу.

Київ Цифровий це нові можливості для Києва цифровізувати місто, тобто зробити його більш комфортним для життя громадян та зв'язку з владою.

Аналізуючи територіальні громади можна дійти до висновку що концепції електронної громади у сучасних умовах реалізується у вигляді цифровізації процесів управління. Існує дуже багато проблем, і щоб їх вирішити діяльність має бути спрямована на досягнення низки цілей: надати громадянам та співробітникам у сфері надання державних послуг доступ до високоякісної інформації та послуг у будь-якому місці, у будь-який час та з будь-якого пристрою; забезпечити захист персональних даних, щоб громадяни, у міру того, як уряд пристосовується до нового цифрового світу, були впевнені у доступності даних та їх захищеності; стимулювати інновації державними програмами у цифровізації державного управління.

Надання державних послуг у цифрову епоху, як і раніше, має в першу чергу бути орієнтовано на потреби громадян і бізнесу, при цьому цифровізація виступає джерелом нових інструментів і процедур, що спрощують і роблять більш простим, доступним, зрозумілим, безпечним і т. д. використання традиційних методів.

## **РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.**

### **2.1. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика функціонування територіальних громад на засадах цифровізації.**

Завдяки цифровізації країни, що розвиваються, мають величезну можливість прискорити зростання та стати частиною глобалізованої економіки. Ось як цифрові проекти по всьому світу стимулюють інновації та допомагають людям отримати доступ до кращих послуг. Цифровізація прискорює розвиток, сприяє економічному зростанню, зближує людей і дозволяє краще використовувати ресурси. Але багатьом країнам важко інвестувати в інновації та цифрові технології, оскільки вони не можуть дозволити собі це фінансувати. Майже 2,9 мільярда людей у всьому світі, особливо жінки та дівчата, не мають телефону, комп'ютера чи доступу до Інтернету.

Європейський інвестиційний банк хоче допомогти вдосконалити технології та інновації. У 2021 році наше фінансування допомогло розвинути нові цифрові бізнес-моделі, підключити 3,5 мільйона домогосподарств до фіксованого оптоволокна та дозволити 6,8 мільйонам підписок на послуги 5G. Минулого року, серед іншого, Банк забезпечив фінансування для цифровізації інфраструктури автомагістралей у Марокко та розширення національного широкосмугового зв'язку в сільській місцевості Грузії.

Банк ЄС надає Інтернет і цифровий банкінг сільським громадам у країнах із поганою інфраструктурою та інвестує в телекомунікаційну інфраструктуру. Вони також підтримують інноваційні проекти, які допомагають розробити нові фінансові інструменти для найбільш знедолених людей, пропонуючи цифрові послуги в охороні здоров'я, банківській справі, торгівлі та державному управлінні.

«Цифровізація — це чудовий рівень можливостей», — каже Бенуа Дені, старший економіст із цифрових проектів у Європейському інвестиційному банку. «Інвестиції в цифрову освіту, інфраструктуру та цифрові послуги можуть



покращити гендерну рівність, підвищити стійкість до зміни клімату та допомогти досягти багатьох Цілей сталого розвитку ООН».

Європейська комісія опублікувала результати Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за 2022 рік, який відстежує прогрес, досягнутий у країнах-членах ЄС у сфері цифрових технологій, який неведений нижче рис.3.1

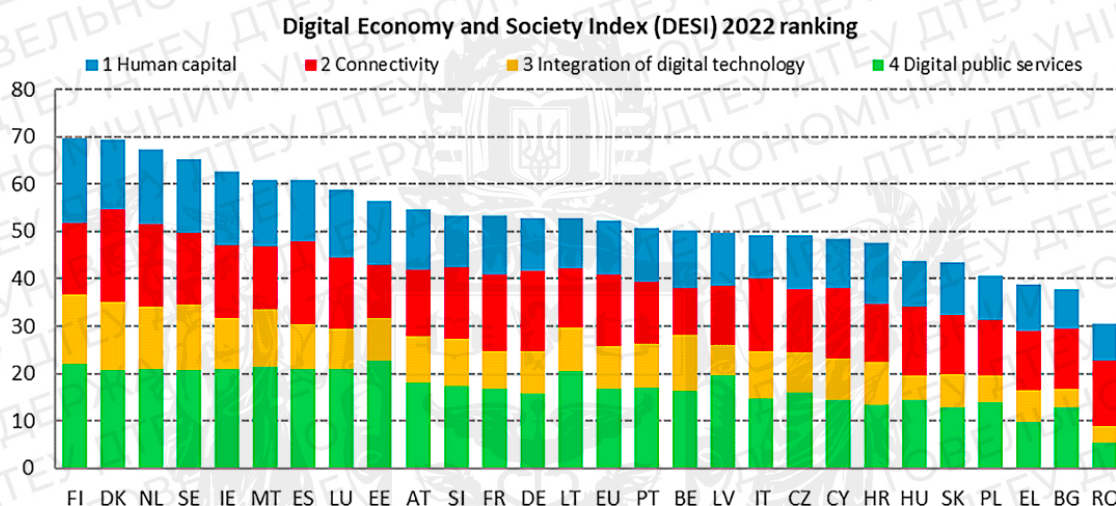


Рис.2.1 Digital Economy and Society Index[13]

Отримані дані показують, що хоча більшість держав-членів досягають прогресу у своїй цифровій трансформації, впровадження ключових цифрових технологій бізнесом, таких як штучний інтелект (ШІ) і великі дані, залишається низьким. Необхідно активізувати зусилля, щоб забезпечити повне розгортання інфраструктури зв'язку (зокрема 5G), яка потрібна для високоінноваційних послуг і програм. Цифрові навички є ще однією важливою сферою, де держави-члени повинні досягти більшого прогресу.

Країнами які є лідерами за даними дослідження в Європі залишається Фінляндія, Данія, Нідерланди та Швейція. Однак і в цих країнах є дуже багато недоліків у ключових сферах таких як: впровадження передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, залишається нижче 30% і дуже далеко від цільового показника Цифрового десятиліття до 2030 року в 75%; широко поширений дефіцит навичок, який уповільнює загальний прогрес і призводить до

цифрового виключення. Тобто в країнах залишається дуже багато недоліків, які заважають в процесі цифровізації.

Одним з яскравіших прикладів цифровізації є Данія яка у 2022 році зайняла перше місце у рейтингу IMD World Digital Competitiveness Ranking один із чотирьох рейтингів, створених у 2022 році WCC – показав, що Данія витіснила США, які були змушені задовольнитися другим місцем – також вперше з 2017 року[14].

«Цей рейтинг описує важливість національних факторів у поясненні цифрової трансформації і впровадження цифрових практик громадянами. Цифрові нації є результатом поєднання цифрових талантів, цифрового регулювання, управління даними, цифрового ставлення та наявності капіталу», – говорить Артуро Бріс , директор WCC[15].

Загалом 63 світові економіки були досліджені з точки зору їх здатності приймати та досліджувати нові цифрові технології. Цього року було виміряно 54 критерії – сукупність зовнішніх надійних даних і опитування керівників IMD – і розподілено на три основні групи: готовність до майбутнього, знання та технології . Данія вже понад 20 років має чіткі та ретельні цілі цифровізації. У своєму звіті «Цифрова Данія: перехід до мережевого суспільства» (1999) [16]. Міністерство досліджень та інформаційних технологій окреслило багато цілей, які визначили шлях, яким уряд Данії буде йти протягом наступних двох десятиліть. Серед них:

1. Навчання протягом усього життя: «Данія [має] бути першою країною у світі, яка забезпечить своїм громадянам доступ до навчання протягом усього життя через мережеве суспільство».
2. Цифрове адміністрування: «найпізніше до 2003 року державне управління Данії має забезпечити найкращі та найефективніші державні послуги в скандинавських країнах за допомогою цифрового адміністрування».
3. Датські інтернет-ініціативи: «участь у демократії, відкритих процесах прийняття рішень і датській культурній діяльності мають підтримуватися новими та інтерактивними Інтернет-сервісами для всіх громадян не пізніше 2003 року».



Ці цілі заклали основу, яка сприяла виходу Данії до світового лідера цифрового урядування.

По-перше, навчаючи громадян про цифровізацію, вони гарантували, що цифрові технології можуть використовуватися громадськістю з меншими труднощами.

По-друге, беручи участь у цифровому управлінні, вони встановлюють оновлення застарілих систем і створюють ефективні та ефективні цифрові державні послуги для громадян і державних службовців.

І по-третє, включивши Інтернет у свою демократію та культурну діяльність, вони здійснили не лише політичні зміни зверху вниз, а культурні зміни, зосереджені на громадянах.

Одним з прикладів проєктів, які активно реалізуються є NemID: інструмент цифрової ідентифікації, який використовується всюди

NemID, що перекладається як «легка ідентифікація», — це служба електронної ідентифікації, яка є ключовою для цифрової Данії. Це дає змогу мешканцям і підприємствам Данії ідентифікувати себе в електронному вигляді для всіх цифрових послуг, як державних, так і приватних, а також підписувати документи та входити в цифровий банкінг, медичні послуги, податки та багато іншого.

Данія здійснила перший пілотний проєкт цифрових підписів у 1999 році. 11 років потому було представлено NemID. Це була форма двофакторної автентифікації, у якій мешканці використовували картку-ключ для підтвердження своєї особи.

У 2018 році уряд випустив зручний мобільний додаток, який дозволяє мешканцям ідентифікувати себе без фізичної картки NemID.

Сьогодні понад 90% населення Данії використовує NemID для цифрової ідентифікації [17].

Рікке Хоугаард Зеберг, директор Агентства з оцифровування, пояснює : «Це надійний ключ до цифрової Данії, і що дивує в ньому те, що він працює в державному та приватному секторах»[18].

Також хотілось би привести приклад Дубаєв, це не Європейська країна, але вона є дуже розвинутою серед інших країн світу у 2021 році уряд Дубаєв став першим у світі безпаперовим кабінетом міністрів та провідною цифровою столицею світу. Про успішну реалізацію стратегії переходу на електронний документообіг повідомив Його Високість шейх Хамдан бен Мухаммед бен Рашид Аль Мактум, спадкоємець і голова виконавчої ради Дубая.

Тепер весь внутрішній та зовнішній документообіг у всіх державних установах емірату здійснюється лише в електронному вигляді через спеціальні інформаційні платформи, які вже сьогодні надають 1,8 тисячі цифрових послуг та здійснюють понад 10,5 тисячі транзакцій.

Також в Дубаях дуже розповсюджений став штучний інтелект за його допомогою підвищується ефективність роботи уряду, прискорюється темпи досягнень та створюються інноваційні продуктивні умови праці, які забезпечують високий рівень продуктивності. Штучний інтелект застосовуватиметься у ключових секторах ОАЕ, включаючи відновлювану енергію за допомогою управління комунальними послугами та інтелектуального споживання.

Перехід до безпаперового уряду та цифровізація документообігу вже дозволили емірату заощадити 336 млн паперових аркушів, що становить 14 млн годин людської праці та 1,3 млрд дирхамів (близько \$353,8 млн) у грошовому еквіваленті[19].

Відмова від паперових технологій торкнулася всіх галузей: житлово-комунального господарства, поліції, муніципалітету, судів, охорони здоров'я, релігійних, культурних і спортивних установ, аеропортів, а також багатьох торговельних і комерційних структур, які приєдналися до ініціативи.

Коронавірусна криза прискорила необхідність цифрової трансформації урядів у всьому світі, щоб задовольнити зростаючі очікування цифрових громадян щодо надання державних послуг. Те, що було важливим раніше, стало істотним. Криза виявила важливість цифрової стійкості як критичного виміру державного управління для управління та подолання наслідків надзвичайної ситуації в галузі охорони здоров'я та «відновлення кращого». У цьому контексті



досвід Португалії дає багато цінних ідей і уроків для цифрових реформаторів, які прагнуть прискорити свій цифровий перехід. Розмірковуючи про шляхи до прогресу, політичний економіст Альберт О. Гіршман зауважив, що «креативність завжди стає для нас несподіванкою; тому ми ніколи не можемо на це розраховувати і не сміємо вірити в це, доки це не станеться»[20]. У цьому сенсі цифрова трансформація, проведена в Португалії за останні два десятиліття, була надзвичайною. Це започаткувало важливі зміни в умонастроях і традиційній культурі португальської адміністрації, поставивши громадян у центр. Це демонструє, що країни можуть перескочити цифрову трансформацію.

Португальська державна адміністрація запустила кілька піонерських цифрових рішень, які є надихаючими прикладами підходу, орієнтованого на громадян. Цікаво, що він завжди прагнув поєднати оцифрування зі спрощенням для створення безперебійних державних послуг, переосмислюючи процеси надання послуг, а не оцифровуючи застарілі або зайві процеси. Роблячи це, вдалося уникнути пастки, якої не зробили багато країн, а саме трансформації бюрократії в електронну бюрократію. Наразі Португалія працює над підвищенням сумісності в державному секторі, щоб подолати відокремлені дані та з'єднати державні організації. Він також прагне застосувати загальноєвропейський принцип «лише один раз», щоб громадяни мали надати конкретну інформацію адміністраціям лише один раз.

Ці зусилля поставили громадян на перше місце, зосереджуючи державні послуги навколо життєвих подій людей і пристосовуючи їх до місцевих реалій, щоб державні послуги справді стали послугами для населення. Вони включають конкретні ініціативи, які відчутно покращують життя людей, такі як картки громадянина, електронні медичні рецепти та єдиний портал для доступу до всіх державних послуг, e-Portugal. Однією з відмінних особливостей цієї платформи, запущеної у 2019 році, є те, що послуги громадянам організовуються на основі життєвих подій, а не на основі прерогатив кожної державної адміністрації.

В Україні також нинішнє суспільство не можливо уявити без використання нових технологій та процесу цифровізації. Зараз все більше громад запроваджують

електронні інструменти демократії, щоб дозволити громадянам брати участь у прийнятті важливих рішень за допомогою онлайн-інструментів. Прикладом такої ініціативи є територіальна громада Хмельниччини, чий структурний підрозділ активно залучає мешканців до прийняття рішень, що стосуються їхньої громади, за допомогою електронних інструментів демократії. Успішними прикладами таких інструментів є: офіційний веб-сайт міської ради та офіційна сторінка у Facebook, електронний інформаційний бюлетень, громадський бюджет, мобільна валіза, стан екомоніторингу та чат-бот "СВОЇ". У процесі впровадження є також сервіс «Відкрийте місто», який забезпечує більш ефективну комунікацію між владою та мешканцями, а також робить діяльність комунальних підприємств відкритою для запитів громад. Усі ці інструменти можуть забезпечити більш ефективне та демократичне прийняття рішень. [21]. Також у 2022 році було проведено опитування громадян у громаді, Якими інструментами електронної демократії вони користувалися у громаді?» майже 57,7 % опитаних користуються сервісом «Електронні послуги»; 27% - «Громадський бюджет», тобто ці проекти дуже пользуются попитом та місцеві мешканці можуть результативно розглядати свою участь у прийнятих рішеннях та стають більш свідомими та активними учасниками процесів розвитку Хмельницької громади [22] .

Отже за досвідом країн світу та вітчизняним можна зробити висновки:

- 1) Дубаї це перша країна в світі з безпаперовим кабінетом міністрів та провідною цифровою столицею світу, те що країна при наданні послуг перестала використовувати бумагу та зменшила години людської праці, дає змогу заощадити дуже багато коштів, також за допомогою штучного інтелекту підвищує ефективність роботи уряду, прискорює темпи досягнень та створює інноваційні продуктивні умови праці, які забезпечують високий рівень продуктивності. Це є прикладом для України і гарним рушієм за для заощадження.
- 2) Португалія своїм досвідом показала, що потрібно розуміти, найважливішим є те, що модернізація та цифровізація громад та уряду стосується не лише технологій, а йдеться про трансформацію уряду та зміну традиційних відносин



між громадянами та бюрократією, ставлячи людей на перший план. Також про переосмислення бюрократії таким чином, щоб вона краще служила громадянам, замість того, щоб громадяни мусили обслуговувати громіздку бюрократію на папері. По суті, це зміна культури в державних адміністраціях для відновлення самої концепції державної служби. Тобто йдеться про зміну свідомості та покращення життя та, зрештою, зміцнення довіри до уряду.

- 3) Найголовнішим у розвитку у цифровізації Данії є те що, ще у 1999 році було затверджено цілі, щодо переходу Данії до мережевого суспільства, в якій головним було по-перше це навчання протягом усього життя, цифрове адміністрування за допомогою цифрових послуг та Датські інтернет-ініціатива, тобто участь у демократії, прийняттях рішень за допомогою інтернет сервісів та аналізу даних, це все хотіли зробити до 2003 року, тобто вже в той час Данія була готова до цифрової трансформації держави
- 4) Головним елементом в процесі цифровізації Хмельницької територіальної громади є інструменти електронної демократії, так само як і в інших країнах, які були розглянуті в розділі, тобто електронна демократія є одним з найважливіших інструментів у розвитку цифрової трансформації громад та України в цілому, взаємодія громадян та влади.

Україна повинна взяти приклад з країн, які розвиваються у цьому плані та вдосконалити усі свої недоліки, щоб страти краще, та більш розвинутою.

## **2.2. Напрями посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду**

Реформа місцевого самоврядування опинилась під ризиком інформаційних процесів через повномасштабне вторгнення росії в Україну. Зараз попри багато проблем такі як : нестача кадрів, дефіцит бюджету, та багато інших територіальні громади продовжують запускати та розвивати процеси цифровізації на місцях. Дотримання громадами пріоритету на побудову цифрової держави стало важливим

фактором забезпечення стійкості під час війни як на місцевому, так і на державному рівнях [23] .

На сьогоднішній день цифровізація територіальних громад є однією з основних стратегій розвитку різних країн, у тому числі і України. Зараз, коли Україна успішно проводить реформу децентралізації, питання регіональної цифровізації стає особливо актуальним. Данський досвід, та досвід інших країн світу показує, що цифровізація державного управління позитивно впливає на якість життя людей. Зараз Данія є лідером в цьому напрямку в Європі, тому вивчення їхнього досвіду може допомогти зібрати кращі практики та реалізувати їх у напрямках децентралізації та регіонального розвитку в Україні.

Один з основних інструментів, який використовує Данія для цифрової трансформації, ефективного застосування цифрових рішень, тобто використання даних в рішеннях місцевого самоврядування. У Данії збирається і аналізується велика кількість даних про різні аспекти життя громади (наприклад, про транспорт, житловий фонд, комунальні послуги), також протягом багатьох років розроблялася електронна система голосування та електронні протоколи для збору громадських думок. Ці технології дозволяють забезпечити більш широкую участь громадян у процесах влади, та розвитку територіальних громад, де вони проживають, а також більш точний збір інформації про їхні потреби та уподобання, які допомагають місцевим органам влади у прийнятті розумних рішень щодо розвитку і покращення якості життя мешканців.

Участь громадян в процесах влади та розвитку територіальних громад в Україні може бути значно поліпшена за допомогою цифровізації. Наприклад, за допомогою електронних петицій та звернень, громадяни можуть швидко та зручно висловити свої побажання щодо розвитку територій, надавання публічних послуг, вирішення проблем та конфліктів. Також, відкриті дані про бюджет та витрати місцевих органів влади дозволяють громадянам бути більш інформованими про те, як використовується грошові кошти, та дозволяють контролювати їх ефективне використання та перетинати корупційний шлях.



Технології голосування та визначення громадської думки за допомогою онлайн інструментів також можуть допомогти забезпечити більшу участь громадян у територіальному бюджетуванні та розподілі коштів на основі їх побажань та потреб.

Також одним з найважливіших засобів забезпечення участі громадян є здійснення демократичних процесів у громадах. Це може бути досягнуто шляхом проведення громадських слухань, консультацій з громадою, місцевими референдумами та іншими формами діалогу між громадянами і владою. Україна також розвиває електронні сервіси для забезпечення прозорості та доступності інформації про процеси влади та участь громадян. Наприклад, портал "Дія" надає можливість відстежувати дії владних структур і отримувати різну інформацію від оприлюднених документів, також проводити опроси, та владі дізнаватись думку в громади, щодо того чи іншого прийнятого рішення.

У даний час українська влада активно працює над законодавчим забезпеченням громадського участі у різних процесах, зокрема розробляється Закон України "Про громадські слухання". Для громадян України важливо бути в курсі поточних процесів у владі та розвитку територіальних громад. Тож, застосування цифрових інструментів може допомогти забезпечити більшу участь та активність громадян у процесах влади та розвитку територіальних громад в Україні

В Данії ще існує низка програм та ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності серед громадян та державних службовців. Наприклад, проводяться безкоштовні курси з основ інформаційних технологій для людей похилого віку, навчання дітей використанню інтернету безпечно, підвищення цифрової грамотності серед державних службовців та багато іншого.

Зараз в Україні дуже складно з процесом цифровізації взагалі, тож ми опитали 25 осіб у територіальних громадах Київської області, що на їх думку є найбільшими недоліками, які заважають цифровізувати Україну повністю рис.2.2.

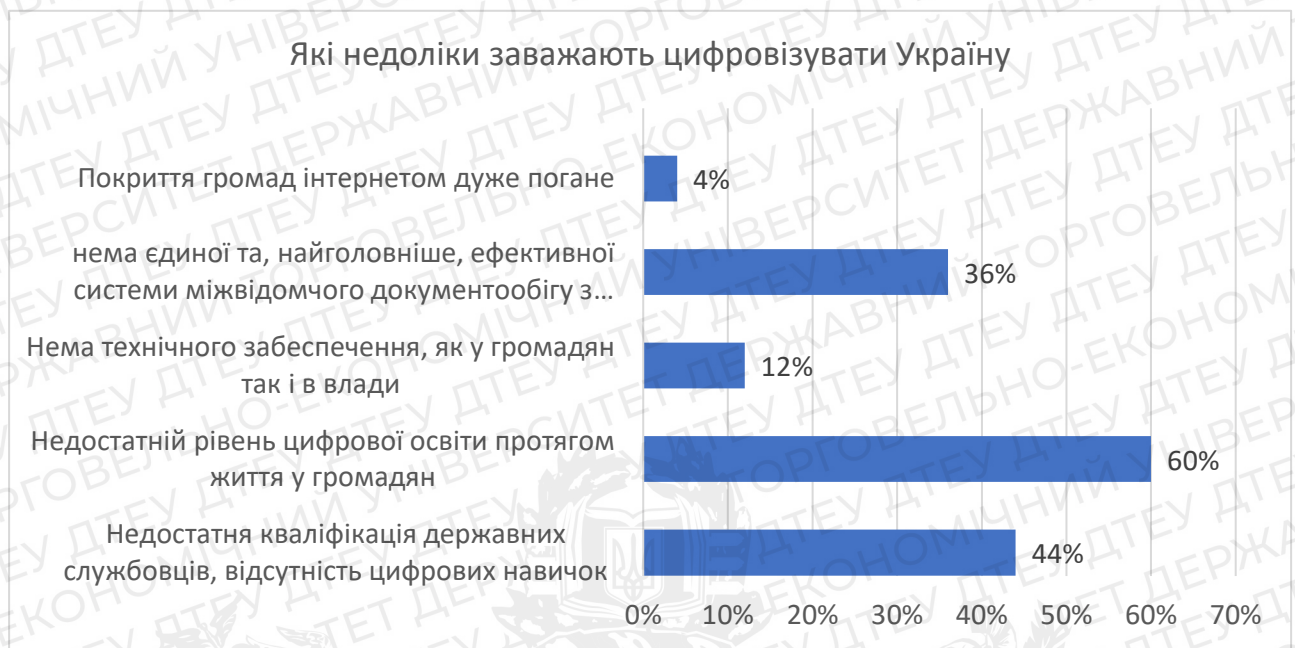


Рис.2.2 Які недоліки заважають цифровізувати Україну [24]

В цьому опросі можна було обирати декілька відповідей. Насправді дуже розповсюдженою проблемою є те, що недостатньо кваліфікації у державних службовців, та відсутні цифрові навички, майже 44% опитуваних зазначили це як один з найбільших недоліків. Цифрова компетенція повинна містити компетенції для цифрової спільної роботи, безпеки та вирішення проблем. Сучасні державні службовці повинні мати широкі компетенції і навички у сфері цифрової спільної роботи, безпеки та вирішення проблем, оскільки процес цифровізації впливає на всі структури органів державної влади. Важливо провести широкомасштабне навчання цих компетенцій, зокрема на регіональному рівні, та оптимізувати посадовий регламент, щоб підвищити кваліфікаційні вимоги у галузі цифрових компетенцій [25,с. 105]. Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової освіти протягом життя у громадян, 60 % опитуваних вважають так. Наприклад згідно з даними дослідження, проведеного в 2019 році, 53% українців володіють цифровими навичками нижче базового рівня. А 47% громадян зацікавлені в навчанні цифрових навичок [26]. Тобто без знання мінімальних цифрових навичок, ми не зможемо на 100% цифровізувати Україну та ТГ, потрібно запроваджувати та проводити курси підвищення цифрових навичок для громадян України, у 2019-2020 роках у застосунку дія був проведений невеликий курс, де навчали громадян користуватися застосунками та іншим.



Щоб вирішити проблему відсутності цифрових навичок у державних службовців та недостатнього рівня цифрової освіти в громадян, можна виконати кілька кроків: Організувати навчання державних службовців та громадян з цифрових технологій та інформаційної безпеки. Навчання може відбуватись як в режимі онлайн, так і офлайн. Також створити механізми, які сприятимуть забезпеченню безпеки даних під час використання цифрових технологій у державних органах та в повсякденному житті громадян.

Загалом, цифрова трансформація є важливим і невід'ємним елементом розвитку сучасного суспільства. Принципи та методи, застосовані в Данії, можуть бути корисні для інших країн, які прагнуть ефективно впроваджувати цифрові технології для покращення життя своїх громадян.

Штучний інтелект, який вже декілька років використовується в Дубаях за для надання адміністративних послуг, може бути застосований більш розвинутий і в Україні.

2020 році Україна зайняла 57 місце серед 172 країн за індексом готовності уряду до використання штучного інтелекту [27]. Найвищої оцінки Україна домоглася у доступності та якості даних, завдяки успішному впровадженню політики відкритих даних за останні 5 років. В корпоративному секторі Україна є однією з провідних країн Центральної та Східної Європи з упровадження технологій штучного інтелекту. Державна політика в цій сфері також започатковується, і в грудні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту. Алгоритми штучного інтелекту успішно використовуються в Україні для покращення ефективності відкритих даних судового реєстру, моніторингу стану довкілля та виявлення ризиків у публічних закупівлях. Прикладами таких алгоритмів є WINCOURT - модуль автоматичного аналізу документів в судах на платформі Суд на долоні та Verdictum PRO - сервіс з аналогічним функціоналом та спеціалізується на господарському судочинстві [28].

На даний момент штучний інтелект використовується також в банківському секторі України для підвищення ефективності обслуговування клієнтів та боротьби зі шахраями [29]. За прогнозами експертів, розвиток штучного інтелекту в Україні

буде продовжуватись і знаходитиме все більше використання в різних галузях, що зробить їх більш продуктивними та ефективними.

Штучний інтелект може створити значні можливості для цифровізації територіальних громад в Україні. Наприклад, він може бути застосований для автоматизації багатьох процесів, збору та аналізу даних, забезпечення ефективного управління ресурсами, а також для створення нових сервісів та рішень, які б відповідали потребам жителів громад.

Крім того, розробка та використання інтелектуальних систем може допомогти підвищити рівень конкуренції громад між собою, що сприятиме їх розвитку та зростанню.

Штучний інтелект може допомогти у вирішенні багатьох проблем, з якими зіштовхуються територіальні громади, таких як недостатня ефективність управління місцевими ресурсами, труднощі у зборі та аналізі даних, нестача фінансових ресурсів для розвитку сервісів та інфраструктури, незадовільний рівень безпеки та боротьба із злочинністю тощо.

Отже підводячи підсумок вище сказаного можна сказати, що цифровізація територіальних громад є важливим кроком до модернізації управління та покращення послуг громадянам. Багато інших країн уже розпочали цей шлях, і є кілька найкращих практик, які можна взяти з їхнього досвіду.

Одним із підходів є розробка комплексної цифрової стратегії, яка включає всі аспекти управління, від залучення громадян до надання послуг. Цю стратегію слід розробляти в консультаціях з громадянами, підприємствами та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити врахування їхніх потреб у плані.

Інші цифрові інструменти, які можна використовувати для підтримки залучення та участі громадян, включають соціальні медіа, онлайн-опитування та мобільні програми. Ці інструменти можна використовувати для збору відгуків, проведення консультацій та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Також застосування штучного інтелекту в територіальних громадах в Україні має значний потенціал для покращення якості життя мешканців, підвищення ефективності управління та розвитку громад, а також для боротьби з проблемами,



з якими зіштовхуються територіальні громади. Проте, важливо забезпечити інтегроване підходу до використання штучного інтелекту, який враховуватиме потреби територіальних громад та аспекти етики й безпеки використання. По-перше потрібно застосування формату "Open Data", тобто відкрите публікування даних інфраструктури громади в хмару, що дозволяє розробляти рішення з використанням ШІ на базі вже існуючих даних. По-друге розвиток бот-сервісів для покращення доступу громадян до адміністративних послуг. Наприклад, розробка чат-ботів, які дають можливість громадянам отримувати інформацію про послуги, звертатися за допомогою та взаємодіяти з місцевим управлінням. По-третє впровадження системи моніторингу роботи адміністративних служб з використанням ШІ. Це дозволить виявляти невідповідності, вчасно реагувати на проблеми та покращувати якість обслуговування громадян. Такі заходи можуть привести до покращення якості життя громадян, оптимізації використання ресурсів та забезпечення ефективної діяльності місцевих органів влади.

Також потрібно забезпечити доступність курсів з цифрової грамотності та основ електронного урядування для державних службовців та громадян територіальних громад. Ці курси можуть бути розміщені на онлайн-платформах або проводитись через центри зайнятості та інші центри навчання. Забезпечити доступність та зручність використання електронних сервісів для громадян.

Напрями удосконалення процесу цифровізації в територіальних громадах узагальнені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Напрями удосконалення процесу цифровізації в територіальних громадах**

| Напрямок удосконалення процесу цифровізації в ТГ      | Запропоновані заходи                                                                                                                                                                                                       | Очікуваний результат від запровадження заходів                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові навички                                       | Навчання державних службовців та громадян з цифрових технологій та інформаційної безпеки (онлайн, офлайн режими). Створити механізми, які сприятимуть забезпеченню безпеки даних під час використання цифрових технологій. | Це дозволяє спеціалістам отримати актуальні для професії досвід та навички, перекваліфікація. Володіння цифровими навичками допомагає економити час, розвиватися, вирішувати поточні проблеми та почуватися впевненим. |
| Застосування штучного інтелекту                       | 1. Застосування формату "Open Data";<br>2. розвиток бот-сервісів для покращення доступу громадян до адміністративних послуг;<br>3. впровадження системи моніторингу роботи адміністративних служб                          | Привести до покращення якості життя громадян, оптимізації використання ресурсів та забезпечення ефективної діяльності місцевих органів влади.                                                                          |
| Елементи електронної демократії з залученням громадян | Соціальні медіа, онлайн-опитування та мобільні програми для збору відгуків, проведення консультацій та залучення громадян до процесів прийняття рішень.                                                                    | Взаємодія влади та громадян, участь громадян в процесах прийняття рішень.                                                                                                                                              |

Джерело: авторська розробка

Загалом цифровізація територіальних громад – складний процес, який потребує ретельного планування, інвестицій та залучення зацікавлених сторін. Однак, перейнявши найкращі практики інших країн, можна прискорити цей процес і реалізувати переваги цифровізації для громадян і бізнесу.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумок, ми можемо проаналізувати досліджену тему та зробити такі висновки:

1. Для того щоб перетворити ТГ на більш «цифрові» та прогресивні громади і створити електронні сервіси для того щоб приймати ефективні управлінські рішення та надавати якісні послуги потрібно посилити цифрові спроможності ОТГ, та створити електронні сервіси, та розвивати різні концепції на прикладі «Smart City», яка використовує великі дані та цифрові технології для підвищення якості життя. Отримання інформації в реальному часі та моментальний машинний аналіз, який дозволяє оперативно реагувати на будь-які стимули та приймати коректні рішення.

2. У дослідженні, проведеному з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз реалізації програми «Київ Цифровий», отримано такі теоретичні та практичні результати. По-перше, показано, що однією з найефективніших концепцій розвитку міського середовища в умовах цифрового суспільства є «Київ Цифровий». По-друге, розглянуто деякі теоретичні особливості формування додатку, виділено напрями, цифровізація яких найбільш перспективна з погляду досягнення соціально-економічних та екологічних ефектів. По-третє, проведено SWOT-аналіз моделі «Київ Цифровий» в Україні, виявлено сильні та слабкі сторони даного підходу до розвитку міського середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть виникнути при реалізації цього підходу. Отже виявлено, що Київ Цифровий це нові можливості для Києва цифровізувати місто, тобто зробити його більш комфортним для життя громадян та зв'язку з владою.

3. На прикладі більшості країн, які було проаналізовано можна зробити висновок, що Україні потрібно трансформувати уряд та змінювати традиційні відносини між громадянами а бюрократією, ставлячи людей на перший план, також забезпечити доступність курсів з цифрової грамотності та основ електронного урядування для державних службовців та громадян

територіальних громад, щоб підвищити рівень цифрових навичок у державних службовців та рівень цифрової освіти в громадян, ці курси можуть бути розміщені на онлайн-платформах або проводитись через центри зайнятості та інші центри навчання. Також застосування штучного інтелекту в територіальних громадах в Україні має значний потенціал для покращення якості життя мешканців, підвищення ефективності управління та розвитку громад, а також для боротьби з проблемами, з якими зіштовхуються територіальні громади, всі ці елементи допоможуть цифровізувати громади.

4. Цифровізація ТГ може поліпшити спілкування між громадянами та органами влади, зробити його більш зручним та швидким, забезпечити більшу прозорість та відкритість процесів прийняття рішень та використання коштів, а також підвищити рівень довіри громадян до державних органів та їх дій. Проте, важливо забезпечити доступність та інклюзивність цифрових інструментів для всіх громадян, включаючи тих, хто не має можливості використовувати нові технології. Необхідно розробляти інноваційні інструменти з урахуванням особливостей та потреб різних категорій громадян, забезпечувати їх навчання та підтримку, а також активно залучати до обговорення та визначення пріоритетних напрямків розвитку територій. Також створити веб-портал або мобільний додаток для доступу до інформації про місцеву владу, послуги, податки та збори, а також розвивати систему електронного урядування. Перетворити різні сервіси на онлайн-схему: наприклад, онлайн-реєстрація для отримання дозволів та ліцензій та затвердження планів будівництва. Ці всі кроки це поштовх до цифровізації територіальних громад.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. Вебсайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-okreslyv-priorytetni-napryamy-u-sferi-cyifrovoyi-transformacziyi-ta-cyifrovizacziyi-regioniv/>
2. Шевченко О. В. (2020) Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні, НІСД, Київ, Україна, 153 с.
3. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг / Н. А. Литвин, Л. В. Крупнова // Ірпінський юридичний часопис. - 2020. - Вип. 3. - С. 69-76.
4. Новіченко, Н. (2020). Цифрові компетентності у системі ключових компетентностей людини для навчання протягом життя: тенденції розвитку в Європі та в Україні. Аспекти публічного управління. 2020. Т.8, №1 SI, С.54-59. <https://doi.org/10.15421/152041>
5. Фонд Східна Європа. URL: <https://eef.org.ua/program/programa-egap/>
6. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 13. С. 89-93.
7. Ferrara R. The Smart City and the Green Economy in Europe: A Critical Approach. Energies. No 8(6), Pp. 4724-4734.
8. Чичкало-Кондрацька І. Б., Буряк А. А., Кондрацька Д. С. Особливості створення та перспективи розвитку Smart Cities у країнах світу. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8096>
9. Цифрові громади: в Україні розпочато реалізацію пілотного прокату з електронного урядування в ОТГ. –URL:<https://egap.in.ua/novyny/tsyfrovi-hromady-v-ukraini-rozpochato-realizatsiiupilotnoho-proiektu-z-elektronnoho-uriaduvannia-v-oth/>
10. Мінус папір – плюс цифра: чому цифровізація медичної сфери важлива Марія Карчевич, Марія Карчевич, 2022, URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

- technology/3595669-minus-papir-plus-cifra-comu-cifrovizacia-medicnoi-sferi-vazliva.html
- 11.У Києві відеокамери допомагають розкривати тяжкі злочини, URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/59337/>
- 12.Застосунок «Київ Цифровий, опрос: Чи задоволені ви міським застосунком Київ Цифровий?URL:<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.kyivdigital&hl=ru&gl=US&pli=1>
- 13.Digital Economy and Society Index 2022: overall progress but digital skills, SMEs and 5G networks lag behind. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_4560](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_4560)
- 14.World Digital Competitiveness Ranking 2022, URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-4/competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
- 15.Arturo Bris, Professor of Finance and Director of the IMD World Competitiveness Center, URL: <https://www.imd.org/faculty/professors/arturo-bris/>
- 16.Digital Denmark: From information society to network society, 2000, Morten Falch, Anders Henten
- 17.eID in Denmark. URL: <https://en.digst.dk/systems/mitid/eid-in-denmark/>
- 18.The key to Denmark's digital success. URL: <https://denmark.dk/innovation-and-design/denmarks-digital-success>
- 19.Dubai Government Becomes The First In The World To Go 100% Paperless, *Vanya Gautam*,2021 URL: <https://www.indiatimes.com/worth/news/dubai-government-goes-hundred-percent-paperless-556696.html>
- 20.Деякі Думки Про Творчість Та Економічні Дослідження, 9 березня 2023 р, url: <https://oliverwkim.com/Creativity/>
- 21.Digital Вінниччина: про цифрові рішення для розвитку громад, URL: <https://cvd.vn.ua/archives/35670>
- 22.Хмільничани про цифровізацію – підсумки опитування, URL: <https://rada.ekhmilnyk.gov.ua/uk/articles/item/11487/hmilnichani-pro-cifrovizaciyu-pidsumki-opituvannya>



23. Час диджитальних змін: нова можливість для цифровізації українських громад.

URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16062>

24. Проблематика цифровізації сьогодні

URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScb1i0QgkYIE\\_yr9i1UJ\\_Zar0bjN3VAKWyUCSY2kHZgGMjvpQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScb1i0QgkYIE_yr9i1UJ_Zar0bjN3VAKWyUCSY2kHZgGMjvpQ/viewform?usp=sf_link)

25. Савченко, О. С. (2022). Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (3), 102-108.

26. Дослідження цифрових навичок українців URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research>

27. AI Readiness Index 2020, Oxford Insights, URL: <https://www.oxfordinsights.com/government-ai-readiness-index-2020>

28. «Суд на долоні» + WINCOURT, URL: <https://conp.com.ua/buy>

29. І знову про штучний інтелект. Допомога, загроза чи пусті балачки? Дарія Махненко, URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/i-znovu-pro-shtuchniy-intelekt-dopomoga-zagroza-chi-pusti-balachki.html>

### **Анотація**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено механізми управління територіальними громадами на засадах цифровізації, здійснено оцінку ефективності реалізації процесу цифровізації територіальних громад в Україні (на прикладі проєкту цифрової трансформації «Київ Цифровий»), проаналізовано зарубіжний досвід та вітчизняну практику функціонування територіальних громад на засадах цифровізації, запропоновані напрями посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, електронне урядування, електронна демократія.

### **Summary**

In the final qualification work, the mechanisms of managing territorial communities on the basis of digitalization were investigated, the effectiveness of the implementation of the digitalization process of territorial communities in Ukraine was evaluated (on the example of the digital transformation project "Kyiv Digital"), the foreign experience and domestic practice of the functioning of territorial communities on the basis of digitalization were analyzed, the proposed directions strengthening the digital capacity of territorial communities in Ukraine, taking into account foreign experience.

Key words: digitalization, digital transformation, electronic governance, electronic democracy.



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

**Заява**

Я, Журапетник Анна Тіорівна

(ПШБ), повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Цифрова спроможність Територіального проєкту» <sup>з Ук</sup> не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«15 травня» 2023 року

(підпис)



Згода

Я, Куропетник Анна Фюрвін,

цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:  
“Цифрова спроможність територіальних громад України”  
несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у  
роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком  
випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую,  
що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового  
користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною  
раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний  
депозитарій Державного торговельно-економічного університету і збережена в  
базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«15» травня 2023 року

А.Ф.

Підпис

(Куропетник А.Ф.)

Прізвище, ініціали



## РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентки 4 курсу, 19 групи, факультету економіки менеджменту та психології,

Куропятник Анни Ігорівни

на тему: «Цифрова спроможність територіальних громад в Україні» на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Зростання міграції, надлишкова щільність, транспортні проблеми, зростаючий екологічний тиск, зміна вимог жителів і бізнесу до якості міського середовища і послуг, що надаються, – ось лише невеликий перелік викликів, з якими стикаються територіальні громади.

У цих умовах відбувається поступовий перегляд підходів до управління ТГ, який все більше спирається на передові технологічні рішення, цифровізацію і платформізацію. Саме такий підхід і обумовив вибір теми дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення напрямів посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено механізми управління територіальними громадами на засадах цифровізації, здійснено оцінку ефективності реалізації процесу цифровізації територіальних громад в Україні (на прикладі проекту цифрової трансформації «Київ Цифровий»), проаналізовано зарубіжний досвід та вітчизняну практику функціонування територіальних громад на засадах цифровізації, запропоновані напрями посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що визначається можливістю використання запропонованих напрямів посилення цифрової спроможності територіальних громад в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Завдання визначені метою роботи виконані у повному обсязі. Зміст і рівень виконання роботи свідчить про достатню підготовку. В цілому робота виконана відповідно до методичних рекомендацій та заслуговує позитивної оцінки, а її автор Куропятник Анна Ігорівна на присвоєння освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент

*Голова правління  
громадської організації  
"Школа Територіальних Громад"  
(посада та організація/підприємство)*



*Ласкута А.М.*

(прізвище, ініціали)