

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Студентки 2 курсу, 15м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»

Капинос
Євгенії
Максимівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Гарант освітньої програми
кандидат наук з державного
управління

Мірко
Наталія
Вікторівна

Київ 2024

АНОТАЦІЯ

Капинос Є.М. Реалізація політики цифрового розвитку на місцевому рівні. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність політики цифрового розвитку; охарактеризовано механізми реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні; проаналізовано процес реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації; визначено проблеми реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації; розроблено заходи щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні.

Ключові слова: цифрова трансформація, місцеве самоврядування, електронне урядування, цифрові технології, політика цифрового розвитку, публічне управління.

SUMMARY

Kapynos Y. Implementation of digital development policy at the local level. Qualifying work for obtaining Master of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2024.

In the qualifying work the essence of the policy of digital development was investigated; the mechanisms of implementation of the digital development policy at the local level are characterized; the process of implementing the digital development policy in the Solomianskyi District State Administration in Kyiv was analyzed; the problems of implementation of the digital development policy in the Solomianskyi District State Administration in Kyiv are identified; measures have been developed to improve the process of implementing the digital development policy at the local level.

Key words: digital transformation, local government, digital governance, digital technologies, digital development policy, public management.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь: магістр
Спеціальність: публічне управління та адміністрування
Освітня програма: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

21.12.2023 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу студентів

Капинос Євгенії Максимівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Реалізація політики цифрового розвитку на місцевому рівні»

Затверджена наказом ректора від 21.12.2023 р. № 4654

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 14.10.2024

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: розроблення заходів щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні

Об'єкт дослідження: процес реалізації політики цифрового розвитку.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні.

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1 Сутність політики цифрового розвитку

1.2 Механізми реалізації державної політики цифрового розвитку на місцевому рівні

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1 Аналіз процесу реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації

2.2 Проблеми реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

4. Календарний план виконання роботи

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження	до 29.12.2023	до 29.12.2023
2	Підготовка проєкту наказу щодо затвердження тем КР здобувачів та закріплення наукових керівників	до 29.12.2023	до 29.12.2023
3	Затвердження плану та завдання КР науковим керівником	до 15.01.2024	до 15.01.2024
4	Погодження плану та завдання КР гарантом освітньої програми	до 22.01.2024	до 22.01.2024
5	Визначення тем наукових статей магістрів	до 29.01.2024	до 29.01.2024
6	Подання науковому керівнику завершеної наукової статті	до 25.03.2024	до 25.03.2024
7	Подання науковому керівнику на рецензування 1-го розділу КР	до 10.06.2024	до 10.06.2024
8	Подання науковому керівнику на рецензування 2-го розділу КР	до 09.09.2024	до 09.09.2024
9	Подання науковому керівнику на рецензування завершеної КР	до 14.10.2024	до 14.10.2024
10	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	до 28.10.2024	до 28.10.2024

5. Дата видачі завдання 21.12.2023 р.

6. Науковий керівник кваліфікаційної роботи Дьяченко О.В

7. Гарант освітньої програми Мірко Н.В.

8. Завдання прийняв до виконання студент Капинос Є.М

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи:

Кваліфікаційна робота є актуальним і своєчасним дослідженням, що відповідає сучасним викликам цифровізації суспільства та державного управління. У роботі досліджено сутність політики цифрового розвитку, що є основою для розуміння її важливості у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та підвищення рівня взаємодії між владою і громадянами.

Окремо слід відзначити детальне висвітлення механізмів реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні. Автор демонструє добре розуміння того, як цифрові технології можуть сприяти модернізації адміністративних процесів та підвищенню прозорості роботи органів влади.

Важливим елементом дослідження є аналіз реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації. Проведений аналіз дозволив виявити проблеми, з якими стикається адміністрація під час впровадження цифрових ініціатив. За результатами аналізу автором розроблено заходи щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні. Загалом, робота є логічно структурованою.

Кваліфікаційна робота Капинос Є.М. є завершеним науковим дослідженням, виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи Дьяченко О.В. _____

Відмітка про попередній захист _____ Мірко Н.В.

11. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента Капинос Є.М

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Мірко Н.В. _____
(підпис)

Завідувач кафедри _____ Залізнюк В.П.
(підпис)

«____» _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	6
1.1. Сутність політики цифрового розвитку.....	6
1.2. Механізми реалізації державної політики цифрового розвитку на місцевому рівні.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	19
2.1 Аналіз процесу реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації.....	19
2.2. Проблеми реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні має велике значення в сучасних умовах. Цифрові технології є основою для модернізації економіки та суспільства. Впровадження цифрових інструментів на місцевому рівні дозволяє ефективніше управляти ресурсами, підвищувати якість публічних послуг та зменшувати адміністративні бар'єри. Цифрова трансформація стала трендом сучасного розвитку, і уряди в усьому світі використовують цифрову трансформацію як інструмент підвищення ефективності, результативності та прозорості. Управління громадою за допомогою цифровізації передбачає впровадження та інтеграцію цифрових технологій з метою покращення надання послуг населенню та підвищення участі громадян у процесах управління. Це включає використання цифрових платформ і інструментів для оптимізації адміністративної діяльності, підвищення прозорості та підзвітності, а також забезпечення доступу до інформації та послуг для громадян.

Дослідження процесів цифрової трансформації на місцевому рівні є надзвичайно актуальними, враховуючи зростаючу роль технологій у сучасному суспільстві та їхній потенціал змінити спосіб взаємодії між державою і громадами. Оскільки дедалі більше місцевих органів влади впроваджують цифрові рішення, зростає потреба в глибшому розумінні їхнього впливу на внутрішні процеси у громаді, а також вивченні шляхів максимально ефективного використання технологій для покращення надання послуг та залучення громадян до участі в управлінні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що проблема реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні постійно перебуває у полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, серед вітчизняних науковців, питання реалізації політики цифрового розвитку досліджували такі вчені, як Хаустова М. Г. [2], Лукін С. [4], Сосін О. [5], Дубина М., Козлянченко О. [13],

Кожина А. [16], Островий О.В. [17], Євсюкова О. В [20], Загрійчук М.Ю. [21], Міхровська М. [31], Нагаєв В.М. [54]. Однак низка аспектів розвитку цифрового суспільства залишається недостатньо дослідженою. Це підкреслює важливість і актуальність вивчення питань цифрового розвитку на місцевому рівні. Таке дослідження може сприяти виявленню кращих практик, існуючих бар'єрів та можливостей для органів місцевої влади у впровадженні та ефективному застосуванні цифрових інновацій.

Метою дослідження є розроблення заходів щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- досліджено сутність політики цифрового розвитку;
- охарактеризовано механізми реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні;
- проаналізовано процес реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації;
- визначено проблеми реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації;
- розроблено заходи щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процес реалізації політики цифрового розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні.

Для досягнення мети та розв'язання завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні **методи досліджень**: діалектичний метод (при дослідженні теоретичних основ цифрової трансформації на місцевому рівні та її основні характеристики); системний та порівняльний аналіз (при вивченні зарубіжних підходів під час реалізації політики цифрового розвитку); аналіз та синтез (при здійсненні аналізу процесу реалізації політики цифрового розвитку у

Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації та дослідженні проблем реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації); абстрактно-логічний (для обґрунтування основних напрямів удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні, теоретичних узагальнень та формулювання висновків) та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавство України, наукові праці українських і зарубіжних учених за темою дослідження, звіти Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації.

Інформація щодо апробації результатів дослідження: Капинос Є. Розвиток цифрових технологій на місцевому рівні // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. студентів ден. та заоч. форм навчання / відп. ред. Н.Л. Новікова. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 111-116.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 66 найменувань, 2 додатків. Матеріали роботи містять 5 рисунків та 2 таблиці. Загальний обсяг роботи складає 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Сутність політики цифрового розвитку

У сучасному світі цифрові технології відіграють все більш важливу роль у всіх сферах життя населення. Іноді цифровізацію називають четвертою промисловою революцією, яка стрімко проникла в усі сфери суспільного життя і неминуче трансформувала суспільство. Такі стрімкі зміни вимагають не тільки від працівників сфери інформаційних технологій розвивати свої навички, змінюючи сенс кар'єри та характер роботи, а й є поштовхом до формування нового цифрового суспільства. Це є важливим елементом цифрового розвитку, адже запровадження цифрової економіки та цифрового суспільства стає важливим фактором конкурентоспроможності країн та добробуту їхніх громадян. Крім того, розвиток і впровадження цифрових технологій сприяють розробці та поширенню нових форм організації праці, підвищенню ефективності підприємств і національної економіки, появі нових професій і впливають на галузеві зміни на глобальному ринку праці.

Існує ряд чинників, які впливають на цифровізацію, зокрема:

- автоматизація виробництва та інтернет речей;
- віддалений доступ;
- технології віртуалізації, цифрове моделювання та дизайн;
- багато канална комунікація та мобільні технології.

Перш ніж заглиблюватися у сутність політики цифрового розвитку варто зосередити увагу на визначеннях вітчизняних та зарубіжних науковців щодо поняття «цифровізація» (табл. 1.1).

Підходи до визначення поняття «цифровізація»

Автори	Визначення
Теличко О.А., Рекун В.А. [1, с. 210].	Цифровізацію потрібно розглядати у вузькому і широкому сенсі. У вузькому сенсі цифровізація означає перетворення інформації в цифрову форму, що відкриває нові можливості в різних сферах життя. У широкому сенсі цифровізація – це глобальна ініціатива, спрямована на ефективний розвиток різних сфер суспільного життя шляхом перетворення інформації в цифрові форми, що сприяють підвищенню якості життя.
Хаустова М. Г. [2, с. 7].	Цифровізація – це одна з вирішальних тенденцій у розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство і більш досконалі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти і банківської справи, підвищує якість і охоплення державних послуг і розширює способи взаємодії людей.
Наместнік В. В., Павлов М. М. [3, с. 118].	Цифровізація – це процес розробки цифрових, стандартизованих та інтегрованих інформаційних систем для публічного управління, спрямований не лише на автоматизацію існуючих процесів, але й на виявлення ключових точок управління та прийняття рішень на їх основі.
Лукін С. [4, с. 91].	Цифровізація - це процес в якому сучасне суспільство прагне до віртуальної комунікації, що змінює взаємодію з владою та спонукає держструктури впроваджувати онлайн-платформи для управління громадами.
Соснін О. В [5].	Цифровізація - це механізм економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість національної економічної політики.
Канадський науковець Д. Тапскотт [6]	Цифровізація - це зміна парадигми суспільства, пов'язана з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що постійно розвиваються та вдосконалюються.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Дубина М. та Козлянченко О. розглядають цифровізацію з точки зору чотирьох елементів:

1. Інформаційний (який передбачає наявність інформаційних ресурсів та відповідно підготовленого персоналу для використання технологій);
2. Процесний (який призначений для створення інформаційних потоків);
3. Структурний (який має на меті перетворення даних у цифрову форму);
4. Бізнес-орієнтований (який передбачає появу нових бізнес-моделей, пов'язаних з диджиталізацією) [13, с.26].

Окрім того, питанням трактування поняття «цифровізація» переймався також законодавець. Наприклад, у національній економічній стратегії розвитку України зазначено, що цифровізація – це проникнення цифрових технологій в усі сфери життя, від людських відносин до промислового виробництва, від побутових товарів до дитячих іграшок та одягу. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів), перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [7].

Отже, більшість науковців сходяться на думці, що "цифровізація" в контексті сучасних тенденцій та розвитку означає процес перетворення різних аспектів життя, діяльності та функціонування суспільства, економіки та інших сфер за допомогою впровадження та використання інформаційних технологій та цифрових засобів.

До ключових аспектів аналізу визначення поняття «цифровізація» можна віднести:

- технологічний вимір, при якому диджиталізація передбачає використання різних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, хмарні обчислення та блокчейн, для автоматизації процесів, підвищення ефективності та покращення якості послуг і продуктів;

- економічний вимір, тобто цифровізація впливає на економіку, створюючи нові сектори, бізнес-моделі та можливості для розвитку електронної комерції, цифрового маркетингу, фінансових технологій та інших цифрових послуг;

- соціокультурний вимір, адже диджиталізація змінює спосіб життя, спілкування, розваг, навчання та роботи людей. Окрім того, цифровізація також впливає на соціальні відносини, створюючи нові можливості для співпраці та комунікації;

- політичний вимір, передбачає те, що диджиталізація має значний вплив на політичні процеси та управління, адже вона може покращити доступ до інформації, збільшити участь громадян у процесах прийняття рішень і створити більш прозорі та ефективні системи управління;

– екологічний вимір, через те, що диджиталізація може впливати на екологічну стійкість, зменшуючи споживання ресурсів за рахунок оптимізації процесів і скорочення матеріальних потоків.

Оскільки, цифровізація - це багатогранний процес, в якому суспільство переходить на цифрові технології, які впливають на всі сфери суспільного життя, варто дати характеристику поняттю «цифрове суспільство», яке базується на припущенні, що кількісні зміни в цифровій трансформації інформації призводять до появи якісно нового типу суспільного устрою. Таким чином, диджиталізація впливає на майже всі сфери життя людини, наприклад:

- з технологічної точки зору цифрові технології увійшли в усі сфери виробництва, економіки, бізнесу, системи освіти та повсякденного життя;
- у соціальному аспекті оцифрування інформації вплинуло на формування нової інформаційної свідомості та змінило якість життя;
- в економічній сфері диджиталізація стала важливим джерелом ресурсів і доданої вартості, впливаючи на трансформацію зайнятості;
- у політичній сфері свобода доступу до цифрової інформації лежить в основі політичного процесу, плюралізму та демократичних принципів;
- у культурній сфері – встановлення відповідних норм і цінностей, які відповідають індивідуальним і демократичним потребам.

Щодо політики цифрового розвитку, то вона охоплює широке коло питань, пов'язаних з технологіями, програмним забезпеченням, електронними системами, телекомунікаціями та інформаційно-комунікаційними технологіями, у тому числі включає в себе такі питання, як створення, збір, обробка, зберігання, передача та використання інформації. Метою цифрового розвитку є забезпечення справедливого, відкритого та безпечного цифрового середовища. Даний процес відображено в політиці ЄС та національного уряду, адже цифровий розвиток фокусується на забезпеченні доступу до цифрових технологій для всіх членів суспільства, що є важливим елементом демократії та справедливості по

відношенню до всіх верств населення. Процес демократизації України, децентралізація адміністративної системи, заохочення участі громадян у публічних дебатах та прийнятті суспільно важливих рішень зробили різні інституції ефективними у реагуванні на суспільні запити та технологічний прогрес. Як наслідок, у сфері державних послуг все частіше відбуваються інновації. Це свідчить про те, що цифровий прогрес і високий ступінь новизни на ринку цих послуг поширюється на все суспільство.

Саме тому існує потреба в подальшій систематизації поняття цифровізації, аналізі міжнародного досвіду у сфері цифровізації суспільства, інкорпорації позитивного правового досвіду у сфері регулювання цифрових відносин у національну правову систему та розробці нових правових норм у сфері інформаційно-комунікаційних відносин. До цілей політики цифрового розвитку можна віднести:

- підвищення рівня життя населення за рахунок використання цифрових технологій;
- збільшення конкурентоспроможності економіки;
- створення нового типу суспільства - цифрового суспільства.

Вирішення питання цифрового розвитку є глобальною практикою у тому числі для Світового банку, який ставить за ціль співпрацю з урядами країн, що розвиваються, з метою створення основ для інклюзивного та відповідального цифрового розвитку [8]. Політика цифрового розвитку Світового банку включає: розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та навичок, а також забезпечення доступності переваг цифрових технологій для всіх членів суспільства. Даний приклад дає нам змогу зрозуміти, що цифровий розвиток слід розглядати як впровадження та використання цифрових технологій та інструментів у всіх сферах життя для створення інноваційних продуктів, послуг та рішень, що підвищують ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність у різних галузях. Цифровий розвиток передбачає застосування обчислювальних і цифрових

інструментів для розробки нових технологій, платформ і систем, які відповідають потребам користувачів і вирішують суспільні виклики [9, с. 29].

Як і більшість розвинених країн, Україна вже розпочала свій шлях до цифровізації суспільства, що підкреслюється активною працею уряду над законодавством у цій сфері. Наразі для розвитку цифрового суспільства та цифрової економіки в Україні підготовлено низку нормативно-правових актів, а також прийнято концепції та програми розвитку. Так, 3 березня 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив своєю Постановою Національну економічну стратегію на період до 2030 року. Відповідно до даної Стратегії, Кабінет Міністрів визначив керівні засади у економічній політиці, принципи та цінності, які вказують на необхідність подальшої розбудови ефективної держави цифрових послуг та компактних державних інституцій (розвиток цифрової економіки як одного з драйверів економічного зростання України) [10]. Також 3 березня 2021 року Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей і затвердив план заходів щодо її реалізації. Прийняття цієї концепції є стратегічним кроком вперед у розбудові цифрової нації, адже однією з цілей концепції є навчання цифрової грамотності населення. У документі зазначається, що набуття цифрових навичок дасть змогу всім українцям отримати доступ до державних послуг онлайн, підвищити рівень життя та безпечно користуватися соціальними мережами та Інтернетом [11].

Міністерство цифрової трансформації є органом центральної виконавчої влади, що відповідає за цифровізацію, цифровий розвиток, цифрову економіку, цифрові інновації, електронне урядування та електронну демократію, розвиток інформаційного суспільства, розвиток цифрових навичок, розвиток цифрових прав громадян, розвиток та інтероперабельність відкритих даних та національних електронних інформаційних ресурсів, розвиток інфраструктури широко смугового доступу до Інтернету. Окрім того до сфери відповідальності Міністерства цифрової трансформації відноситься також телекомунікації, електронна комерція та бізнес,

надання електронних послуг та адміністративних послуг, сфера електронних довірчих послуг та електронних посвідчень особи, розвиток ІТ-індустрії [12].

1.2. Механізми реалізації державної політики цифрового розвитку на місцевому рівні

Цифровий розвиток означає інтеграцію та використання цифрових технологій в усіх сферах життя. У цьому контексті концепція «механізмів реалізації державної політики цифрового розвитку» викликає значний інтерес серед дослідників та політиків. Серед науковців, які вивчали питання державної політики цифрового розвитку варто звернути увагу на думку А. Кожиної одним із пріоритетних напрямів державного управління в сучасних умовах розвитку країни та світу є цифрова трансформація державного управління та цифровий розвиток суспільства [16, с. 134]. О. Островський зосереджується на тому, що державна політика цифрового розвитку полягає у сприянні впровадженню цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності суспільства, створенні належних умов і можливостей для цифровізації національної економіки, а також забезпеченні цифрової безпеки, цифрових прав і свобод, та інтересів у сфері цифрової трансформації з дотриманням основоположних принципів. Також науковець звертає увагу на те, що органи державної влади повинні розуміти державну політику цифрового розвитку як систему адміністративних заходів, заснованих на чинних нормативно-правових актах, спрямованих на виконання функцій держави та скоординованих за цілями [17, с. 86–87]. М. Загрійчук трактує цифровізацію на місцевому рівні як комплексну інтеграцію заходів, визначених національними та місцевими органами влади, що передбачає застосування цифрових технологій в усі сфери регіонального життя з метою сприяння соціально-економічному та політичному розвитку регіону [21].

Реалізація національної політики цифрового розвитку в Україні включає кілька ключових механізмів, спрямованих на вдосконалення цифрової

інфраструктури, розвиток електронних послуг та підвищення цифрової грамотності населення. До основних механізмів можна віднести стратегічні документи, законодавчу базу, інституційні механізми та електронне урядування.

До стратегічних документів, які спрямовані на реалізацію політики цифрового розвитку належать:

– Концепція розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, яка передбачає комплексний підхід до підвищення рівня цифрових навичок серед населення, включаючи освіту, професійну підготовку та впровадження новітніх технологій. Концепція включає в себе впровадження цифрової компетентності в освітні програми на всіх рівнях, від початкової до вищої освіти; підготовку та перепідготовку вчителів для ефективного викладання цифрових навичок; розробку навчальних курсів та програм підвищення кваліфікації для дорослих; створення онлайн-платформ для самоосвіти та набуття нових цифрових навичок [22].

– Стратегія цифрової трансформації України на період до 2025 року. Основними цілями Стратегії є забезпечення високого рівня цифрової грамотності, розвиток цифрової інфраструктури, надання електронних послуг та створення сприятливих умов для розвитку цифрової економіки. Ключові заходи цієї Стратегії включають: розширення функціоналу порталу «Дія» та інших електронних сервісів для надання державних послуг онлайн; впровадження системи електронного документообігу в усіх державних установах; полегшення взаємодії між державою та громадянами через цифрові канали; забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету по всій території України, включаючи сільські та віддалені райони [23].

Щодо законодавчої бази, як одного з елементів механізмів реалізації державної політики, то в Україні вже напрацьований ряд законодавчих актів, які регулюють діяльність у сфері електронного урядування, цифрової безпеки, захисту персональних даних та інших аспектів цифрового розвитку. До таких актів можна віднести: Закон України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі

послуги", який регулює питання надання електронних довірчих послуг, використання електронних підписів, печаток та інших засобів електронної ідентифікації [24]. Ще одним нормативно-правовим актом, який визначає правовий статус електронних документів та організацію електронного документообігу є Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" [25]. Даний нормативно-правовий акт передбачає те, що електронні документи можуть використовуватися для службової роботи юридичних і фізичних осіб у співпраці з державними органами та місцевими органами влади, що в свою чергу спрощує процес отримання послуг та подачі документів, адже сприяє зменшенню бюрократії та прискоренню взаємодії між суб'єктами господарювання та державними органами. Наступним нормативно-правовим актом є Закон України "Про цифровий контент та цифрові послуги", який регулює правові відносини, що виникають у зв'язку з наданням, постачанням і споживанням цифрового контенту та цифрових послуг в Україні [66]. Він спрямований на захист прав споживачів у сфері цифрових продуктів, а також встановлює правила для підприємств, які надають такі послуги.

Впроваджуючи цифрові технології законодавець також подбав про захист даних в мережі Інтернет. Оскільки кібербезпека є ключовим компонентом механізму державної політики цифрового розвитку в Україні та забезпечує захист цифрової інфраструктури, персональних даних громадян та інформаційних систем, то варто було закріпити цей елемент в правовому полі держави. Одним з основних законів, який визнає основні принципи національної політики в області кібербезпеки, зокрема заходи по боротьбі з кіберзагрозами є Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України". Закон спрямований на створення ефективної системи захисту національних інтересів у кіберпросторі та забезпечення безпеки державних та особистих інформаційних ресурсів. Зокрема даний Закон гарантує дотримання прав і свобод громадянина у процесі забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних та конфіденційності інформації в кіберпросторі [26].

Фундаментальні зміни у сфері цифровізації в Україні відбулися восени 2019 року. Тоді цифрову трансформацію було проголошено одним з основних напрямів державної політики. У законодавстві України цифровий розвиток характеризується: прискоренням економічного зростання та інвестиційної привабливості секторів економіки на конкурентоспроможні та продуктивні; технологічною та цифровою модернізацією промисловості та створенням високотехнологічних виробництв; доступом громадян до переваг та можливостей цифрового світу; реалізацією людського потенціалу, цифровим розвитком промисловості, а також тим, що акцент має бути зроблений на цифровому підприємстві [18]. Таким чином, цифровий розвиток - це показник впровадження цифрових технологій у суспільстві, що має безпосередній вплив на економічне зростання та розвиток різних сфер життя.

Реалізація державної політики цифрового розвитку на місцевому рівні є особливо важливою на сучасному етапі розвитку України. Адже роль і структура адміністративної системи в суспільстві змінюються, і цей процес відбувається саме в контексті цифрової трансформації. Найбільш перспективними напрямками цифрової трансформації державного управління є цифрова трансформація органів місцевого самоврядування, розвиток цифрового обміну між державою та бізнесом, цифровізація місцевих громад, розвиток цифрових компетентностей державних службовців та ініціювання цифровізації в державному управлінні, впровадження цифрових технологій у виборчу систему [20]. Це обумовлено рядом переваг, які надає цифровий розвиток.

До таких переваг можна віднести стимулювання економічного зростання за рахунок того, що розвиток цифрової економіки може створити нові робочі місця та можливості для бізнесу на місцевому рівні. Крім того, впровадження цифрових ініціатив на місцевому рівні може сприяти збалансованому регіональному розвитку, враховуючи потреби різних регіонів та зменшуючи нерівність між регіонами. Цифрові технології можуть допомогти покращити базові потреби

населення та якість життя, адже вони можуть використовуватися для покращення транспортної системи, освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та безпеки. Використання можливостей існуючих технологій, з урахуванням сучасних вимог цифровізації державного управління, вирішує широкий спектр адміністративних завдань, пов'язаних з наданням муніципальних послуг громадянам. Диджиталізація є ефективним засобом у боротьбі з корупцією, адже цифрові технології можуть допомогти муніципалітетам стати більш прозорими та підзвітними своїм громадянам, що в подальшому підвищить рівень демократії та громадянську участь.

Розуміючи переваги, які несе цифровізація на місцевому рівні уряд почав активну роботу у реалізації політики цифрового розвитку. Одним з документів, який був прийнятий для довгострокового планування у напрямку цифровізації була Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка включає понад 20 завдань для реалізації цифрового розвитку у сферах регіональної цифрової трансформації та розвитку цифрової інфраструктури [14]. Пріоритетами цифровізації в Державній стратегії регіонального розвитку є:

- підвищення рівня цифрової грамотності населення;
- забезпечення всіх населених пунктів (особливо сільської місцевості та малих міст) і соціальних установ безперешкодним доступом до швидкісного Інтернету;
- надання електронних послуг через смартфони;
- запровадження електронного документообігу та перенесення пріоритетних державних послуг у цифровий формат;
- забезпечення електронної взаємодії між державним реєстром та реєстрами органів місцевого самоврядування [15].

Для ефективного впровадження цифрових технологій у роботу органів місцевого самоврядування у 2020 році була введена нова посада - заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) [50]. Chief Digital Transformation Officer

(CDTO) на місцевому рівні – це посадова особа, яка відповідає за впровадження цифрових рішень, розвиток електронних сервісів та загальну цифрову трансформацію в органах місцевого самоврядування. Ця роль є важливою частиною процесу диджиталізації, який передбачає впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності роботи та покращення надання послуг громадянам. Ключові напрями діяльності CDTO включають: впровадження електронних послуг, відкритих даних, електронної демократії; розвиток широкопasmового доступу до Інтернету; створення цифрових платформ; підвищення рівня цифрових навичок населення та службовців органу місцевого самоврядування, що необхідно для успішного використання нових технологій; залучення інноваційних рішень для вирішення місцевих проблем; захист цифрових систем та даних; сприяння розвитку центрів надання адміністративних послуг та концепції "розумна громада" [51]. Таким чином, CDTO відіграє важливу роль у трансформації органів місцевого самоврядування, допомагаючи їм стати більш ефективними, прозорими та орієнтованими на громадян. Його діяльність спрямована на те, щоб цифрові технології стали інструментом для покращення життя громади та підвищення рівня довіри до влади.

Цифровізація стала глобальним трендом, що охоплює всі сфери суспільного життя, тому розвиток та освоєння цифрових технологій має потенціал для досягнення значних результатів у розвитку місцевих громад. Реалізація державної політики цифрового розвитку ґрунтується на низці принципів, спрямованих на забезпечення ефективності, сталості та відкритості цифрових ініціатив. Визначення принципів є необхідним, адже вони допомагають забезпечити ефективну та сталу реалізацію національної політики цифрового розвитку, спрямовану на досягнення національних стратегічних цілей у цій сфері.

В Україні принципи реалізації національної політики цифрового розвитку, якими має керуватися політика цифрової трансформації України визначено в постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» (рис. 1.1) [19]. Варто зазначити, що список принципів, які визначив Кабінет Міністрів

України не є вичерпним і може бути доповнений. До додаткових принципів можна віднести принцип цілісності, який означає внутрішню інтеграцію та взаємозв'язок усіх частин цифрової системи в єдине ціле. Принцип поетапності визначає, що оцифрування є цілеспрямованим та організованим процесом, що має різні етапи, які характеризуються цілями, завданнями, змістом, методами і формами діяльності.

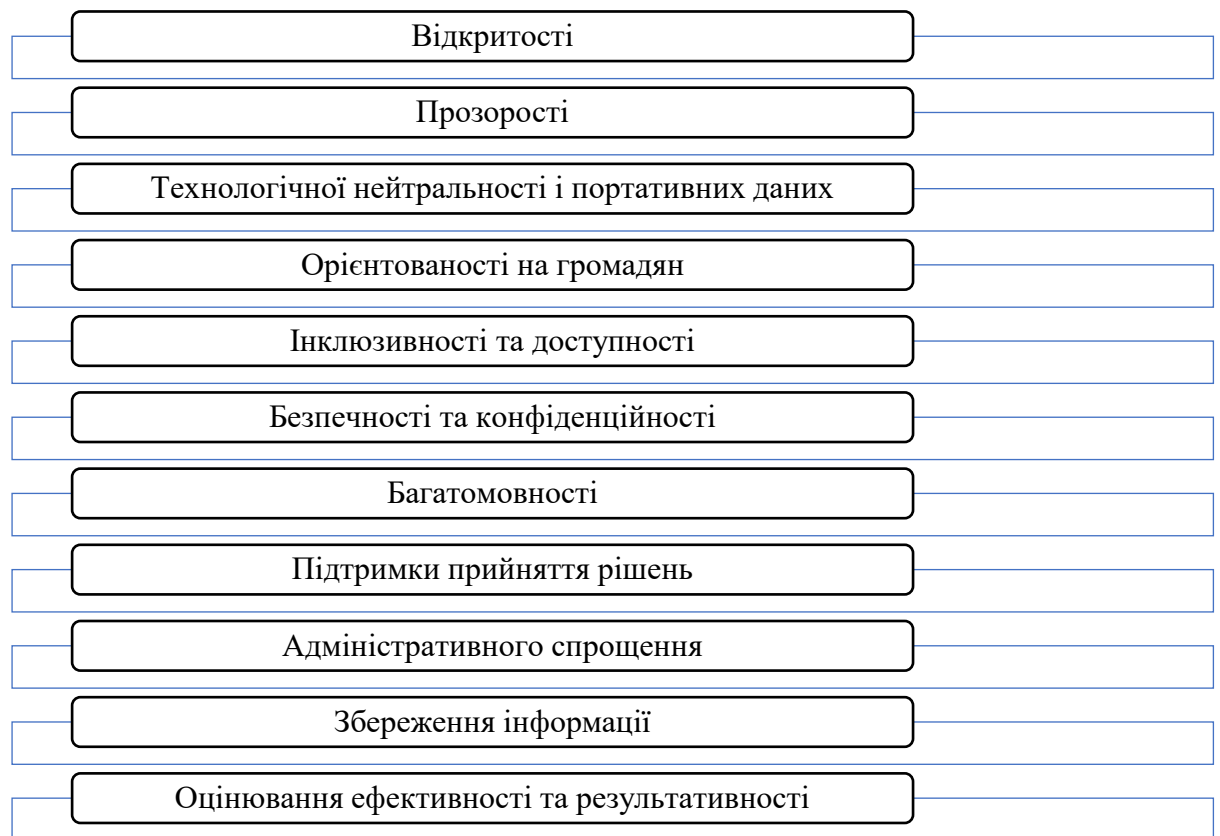


Рис. 1.1. Принципи реалізації державної політики цифрового розвитку

Джерело: складено автором на основі [18].

Ще одним важливим принципом, який слід розглянути, є принцип адаптивності, що передбачає використання гнучких цифрових технологій та програмних продуктів, які швидко оновлюються та адаптуються до нових умов і факторів впливу у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Оскільки, однією із задач цифрової трансформації є спрощення життя громадян, то ключовим також є принцип доступності, який передбачає застосування простих у використанні технологій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1 Аналіз процесу реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації

Цифровізація на місцевому рівні - це складне і надзвичайно масштабне завдання з побудови екосистеми цифрових рішень у різних сферах і секторах державного управління. Цифрові технології стали глобальною тенденцією, що охоплюють всі сфери суспільного життя, в тому числі сферу управління місцевим самоврядуванням, що пов'язано з можливістю того, що розвиток і освоєння цифрових технологій призведе до значних результатів у розвитку суспільства. Цифровізація місцевого самоврядування – це новий етап у розвитку муніципальної влади, що дозволяє значно підвищити його ефективність в рамках загальної тенденції формування цифрового суспільства в Україні. Диджиталізація передбачає забезпечення необхідної цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової компетентності громадян, цифрову трансформацію процесів і послуг, автоматизацію збору та аналізу даних.

Процес диджиталізації в Україні набирає обертів, а використання інструментів електронної демократії, таких як електронні петиції, електронні звернення, онлайн консультації та цифрові бюджети участі, наразі є трендом у розвитку відносин між місцевою владою та населенням. Розвиток цифрового врядування сприяв широкому впровадженню та використанню інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. Цифрові технології стали важливим засобом для доступу до інформації та ефективної комунікації в сучасному світі.

Цифрове урядування орієнтоване на людей та їхні потреби і реалізує ідею "уряд для людей". Іншими словами, цифрове урядування - це спосіб організації

державного управління за допомогою цифрових технологій, основною метою якого є задоволення прав, свобод та інтересів людини і громадянина на всіх рівнях взаємодії з державою [31]. З метою забезпечення динамічного розвитку інформаційного суспільства, реалізації прав і свобод громадян та розвитку цифровізації на місцевому рівні, органи місцевого самоврядування повинні дотримуватися завдань, які є складовою Національної програми інформатизації [30] (рис. 2.1).

- 1) розробка, впровадження та застосування інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та суспільному житті;
- 2) реалізація та впровадження заходів, спрямованих на розвиток електронного урядування та електронної демократії;
- 3) створення та розвиток системи державних інформаційних ресурсів;
- 4) забезпечення рівного доступу до інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення рівня освіченості громадян з питань інформаційно-комунікаційних технологій;
- 5) удосконалення процедури надання публічних (електронних публічних) послуг;
- 6) організація інформаційної взаємодії державних органів та органів місцевого самоврядування за допомогою електронного документообігу;
- 7) створення систем інформаційної та аналітичної підтримки діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування;
- 8) підвищення ефективності вітчизняного виробництва шляхом використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;
- 9) створення умов для розвитку господарської діяльності у сфері інформатизації.

Рис. 2.1. Основні завдання Національної програми інформатизації

Джерело: складено автором на основі [30].

Для більш детального дослідження процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні можна звернути увагу на приклад Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації.

Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація є органом виконавчої влади, що здійснює державне управління на території Солом'янського району міста Києва. Адміністрація виконує широкий спектр функцій, включаючи

адміністративні, соціальні, економічні, освітні та культурні. До основних функцій, які входять до повноважень адміністрації можна віднести:

- надання адміністративних послуг населенню району, включаючи видачу документів, довідок;
- реєстрація місця проживання;
- забезпечення соціального захисту населення;
- підтримка малозабезпечених верств населення, ветеранів, інвалідів, пенсіонерів та внутрішньо переміщених осіб;
- управління та підтримка дошкільних, загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів;
- організація культурних заходів, підтримка бібліотек, музеїв та інших закладів культури;
- контроль за роботою комунальних служб;
- підтримка житлових будинків, ремонт та утримання інфраструктури;
- підтримка підприємницької діяльності, залучення інвестицій у розвиток району.

Солом'янський район – один з адміністративних районів міста Києва, розташований у західно-центральної частині міста і відомий своєю різноманітною інфраструктурою, розвиненою транспортною мережею та багатою історією. Солом'янський район добре забезпечений транспортною інфраструктурою, тут проходять важливі залізничні маршрути, знаходиться один з двох основних аеропортів міста Києва, а також є кілька станцій метрополітену.

У районі знаходяться численні навчальні заклади, включаючи школи, коледжі та університети. Загальна площа району становить близько 40 квадратних кілометрів, а населення району складає приблизно 370 тисяч осіб, що робить Солом'янський район одним з найбільш густонаселених районів Києва [27]. Завдяки своєму зручному географічному розташуванню, розвинутій інфраструктурі Солом'янський район має всі передумови для забезпечення стрімкого розвитку

матеріального виробництва, поліпшення добробуту жителів, ефективного використання ресурсів і робочої сили. Проте, географічне розташування та інфраструктура не єдині переваги, які має Солом'янський район та Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація зокрема. Більш детальний перелік переваг, недоліків, можливостей та загроз для Солом'янської РДА та Солом'янського району наведено в SWOT аналізі у додатках А та Б.

Враховуючи можливості, які існують в Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації, а саме впровадження сучасних методів управління та оптимізація бюрократичних процесів, а також зважаючи на загальнодержавну тенденцію до розвитку сучасних технологій, керівництвом адміністрації було прийнято рішення про цифровізацію процесів надання адміністративних послуг.

У Солом'янській районній державній адміністрації за впровадження та підтримку цифрових систем відповідає відділ інформаційних технологій. Цей відділ є центральним у процесі цифровізації, оскільки без його підтримки неможливе впровадження сучасних технологій. Відділ також відповідає за інтеграцію нових технологій, що дозволяють підвищити ефективність роботи адміністрації та забезпечити якісне надання послуг населенню. Даний відділ займається адмініструванням ІТ-інфраструктури, розробкою та підтримкою програмного забезпечення, а також забезпеченням кібербезпеки.

До завдань відділу інформаційних технологій Солом'янської адміністрації відноситься:

- забезпечення програмними і технічними засобами підрозділів адміністрації;
- взаємодія з організаціями, які надають комунікаційні послуги;
- координація роботи пов'язаної з поліпшенням обслуговування мешканців району системами зв'язку;
- реалізація основних засад державної політики в сфері інформатизації, зв'язку та комунікації на території району;

- участь у розробці проєктів нормативно – правових актів Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації, що стосується зв'язку, інформатизації та комунікацій;
- співпраця з Департаментом інформаційно-комунікаційних технологій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), органами виконавчої влади, до компетенції яких відноситься виконання державної політики в сфері зв'язку, інформатизації та комунікацій;
- здійснення контролю за проведенням технічних заходів щодо обслуговування комп'ютерного обладнання [27].

Відповідно до штатного розпису відділ нараховує 4 штатних одиниці, а саме: начальник відділу, два головних спеціаліста і провідний інженер [39]. Начальник очолює відділ і відповідає за загальне керівництво всіма ІТ-процесами в адміністрації, забезпечує реалізацію ІТ-політики, координацію роботи спеціалістів та управління ресурсами. До функцій головних спеціалістів відноситься розробка, впровадження та підтримка інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки, управління даними та іншими важливими функціями, пов'язаними з інформаційними технологіями. Провідний інженер виконує завдання з технічної підтримки, розробки програмного забезпечення та вирішення проблем, пов'язаних з ІТ-інфраструктурою.

Оскільки однією із задач цифровізації є розвиток електронної демократії та полегшення взаємодії з мешканцями, то Солом'янська адміністрація активно співпрацює з громадськістю, проводячи громадські слухання та зустрічі з мешканцями району для обговорення важливих питань та збору пропозицій щодо покращення роботи адміністрації, використовуючи інструменти електронної демократії, такі як: електронні петиції, електронні звернення, електронні консультації та бюджети участі. Дані інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної комунікації з місцевими жителями. Їх використання впливає як на громадян, так і на місцеву владу, адже застосування інструментів

електронної демократії місцевим самоврядуванням покращує взаємодію між владою та громадянами, а також підвищує рівень участі мешканців у житті району, завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій. Більш детальні можливості, які надають інструменти електронної демократії для мешканців і органів місцевого самоврядування, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Значення інструментів електронної демократії

Інструмент електронної демократії	Значення інструменту електронної демократії	
	для мешканців	для адміністрації
Електронна петиція	Надає можливість колективно звернутися до адміністрації з проханням розглянути та вирішити або оцінити ключові питання	Дає змогу дізнатися онлайн про потреби місцевого населення
Електронне звернення	Дозволяє подавати індивідуальні або колективні заявки через Інтернет або через електронні канали зв'язку	Дає можливість швидко отримувати звернення громадян та відповідати на них, зменшуючи витрати на пошту
Електронна консультація	Дає змогу висловити свою позицію щодо порушених питань і проблем	Дозволяє збирати дані в електронному вигляді про погляди громадян на конкретні питання та місцеві проблеми
Бюджет участі	Дає можливість усім мешканцям брати участь у розподілі місцевого бюджету, розробляючи та голосуючи за проекти, які покращать їхній район	Сприяє зміцненню місцевого самоврядування, створенню умов для соціального розвитку, підвищенню рівня участі громадськості у процесах прийняття рішень та надання можливостей для забезпечення підзвітності та прозорості державного управління

Джерело: складено автором

Однією з цілей цифровізації є використання цифрових технологій для забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність державних органів, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Саме тому надання органам місцевого самоврядування можливості користуватися власними офіційними порталами, веб-сайтами та сторінками в соціальних мережах є важливим елементом в контексті цифровізації, адже забезпечує задоволення інформаційних потреб мешканців та отримання ними своєчасної, достовірної,

повної та прозорої інформації про діяльність муніципалітету та події в районі, що підвищує прозорість діяльності органів самоврядування та довіру з боку громадян, а це в свою чергу відповідає принципам відкритого уряду та сприяє зменшенню корупції. Використання офіційних сайтів допомагає не лише поширювати новини серед мешканців, але й інформувати туристів, інвесторів та бізнесменів про місцевість.

В умовах воєнного стану використання офіційних сайтів набуло нового важливого значення, адже сайт дозволяє своєчасно інформувати мешканців про важливі події, зміни у розкладі роботи адміністрації, надзвичайні ситуації та інші актуальні питання, а це особливо значуще у кризових ситуаціях, коли швидкий доступ до інформації може бути критичним.

Основним джерелом для забезпечення роботи інструментів електронної демократії в Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації є офіційний веб-сайт. Варто зазначити, що на момент написання кваліфікаційної роботи сайт адміністрації знаходиться на етапі повного оновлення, що вказує на прагнення керівництва до постійного покращення цього цифрового інструменту.

Оновлення відбувається в рамках Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, адже важливо, щоб веб-сайти були добре розроблені та візуально правильні (підібраний відповідний дизайн, кольори, шрифти, тексти, зображення, інфографіка, вкладки, банери, іконки з посиланнями) та містили необхідні функції та інформацію. Водночас веб-сайт, відповідно до стратегії безбар'єрності, має бути інклюзивним, тобто доступним для всіх громадян, а інформація на сторінках актуальною.

Офіційний веб-сайт Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації містить інформацію про діяльність адміністрації, а також онлайн-форми для звернень громадян та подання запитів на отримання інформації.

Наприклад, на сайті є пряме посилання на електронні петиції, що дає змогу громадянам створювати та підписувати електронні петиції всього в декілька етапів. Для можливості електронного звернення на сайті представлена електронна пошта з прямим посиланням на електронний лист, що спрощує написання звернення, а також зменшує вірогідність того, що адреса електронної пошти буде написана неправильно.

Окрім того, адміністрація використовує такий інструмент електронної демократії, як електронне опитування. На момент написання кваліфікаційної роботи, на сайті представлено два онлайн-опитування стосовно доступності публічних послуг у сфері соціального захисту населення та опитування молоді CompletEU. Метою першого опитування є оцінка доступності та якості надання публічних послуг у сфері соціального захисту населення в Солом'янському районі м. Києва, збір думок мешканців району для подальшого покращення послуг та врахування їх потреб і пропозицій [35]. Опитування молоді CompletEU є частиною міжнародного проєкту «A More Complete Future for Europe» (CompletEU), який має на меті проаналізувати роль Європейського Союзу в підтримці зусиль з демократизації та розбудови миру в окремих країнах [34].

Як один з інструментів цифрової демократії на сайті адміністрації представлені платформи для подачі проєктів для участі у Громадському бюджеті. Громадський бюджет, або бюджет участі, в Солом'янській адміністрації є важливою ініціативою, яка дозволяє мешканцям району безпосередньо впливати на розподіл частини бюджетних коштів. В рамках цього проєкту мешканці громади можуть подавати свої пропозиції, голосувати за них і, таким чином, сприяти розвитку свого району. Солом'янський район демонструє активну участь у програмі Громадського бюджету Києва, зайнявши третє місце, з 113 поданими проєктами, серед районів міста за кількістю поданих проєктів у 2023 році (рис. 2.2) [49].

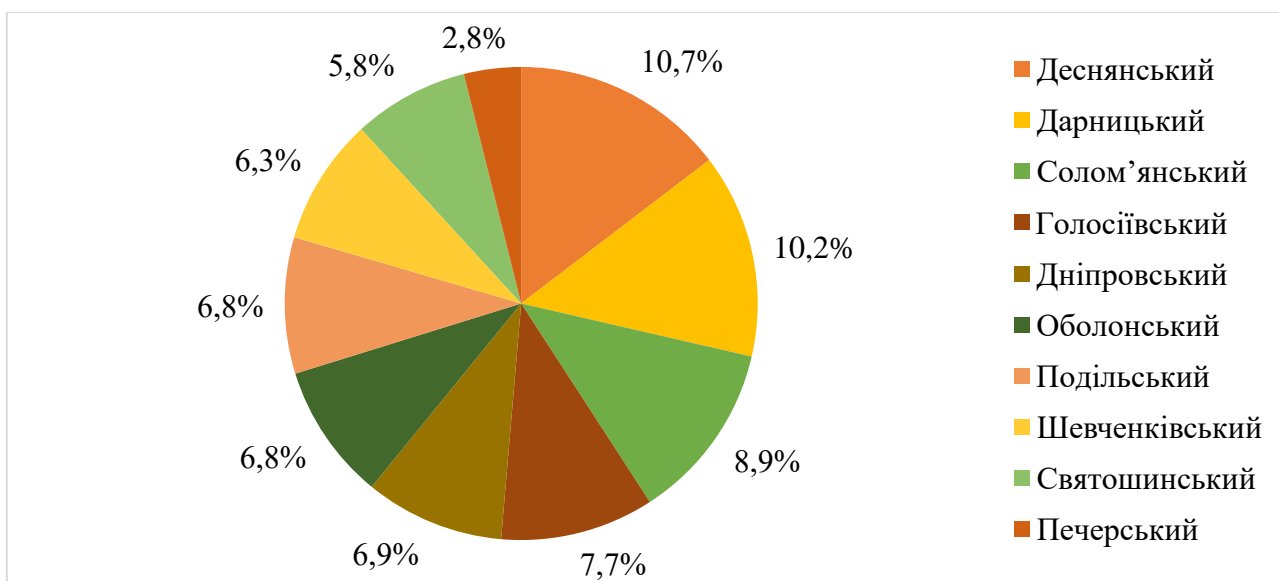


Рис. 2.2. Розподіл поданих проєктів Громадського бюджету за районами Києва, 2023
Джерело: складено автором на основі [49].

Солом'янський район показує високу активність серед мешканців, оскільки подає значну кількість проєктів. Загальна сума фінансування проєктів у Солом'янському районі є порівняно високою і становить 57,3 млн грн. Це свідчить про наявність інтересу до розвитку району і готовність мешканців брати участь у формуванні місцевого бюджету.

Офіційний сайт Солом'янської адміністрації надає повний доступ до актуальної інформації про діяльність адміністрації, новини району, нормативні документи та інші ресурси. На сайті можна знайти інформацію про керівництво, структуру адміністрації, оголошення, анонси подій, а також деталі про різні адміністративні послуги. Веб-портал також містить розділи з актуальною інформацією щодо укриттів (у тому числі посилання на онлайн-мапу укриттів у м. Києві), заходів цивільного захисту, а також підтримки Збройних Сил України. Крім того, є інформація про соціальні програми, спортивні та культурні заходи, що відбуваються в районі.

Солом'янська районна державна адміністрація також активно використовує соціальні мережі як частину стратегії цифровізації для покращення комунікації з

громадянами, підвищення прозорості та ефективності управління. Використання соціальних мереж сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень, оперативному інформуванню населення та наданню зворотного зв'язку. На офіційному веб-сайті адміністрації представлено посилання на 5 платформ у соціальних мереж, а саме: Facebook, Instagram, X (Twitter), YouTube та Telegram. Такі платформи як Facebook, Instagram, X (Twitter), Telegram використовуються для публікації новин, оголошень, коротких оперативних повідомлень про важливі події в районі. Також ці соціальні мережі є зручними для взаємодії з громадянами, швидкого зворотного зв'язку та реагування на запити громадян. Варто зазначити, що оновлення оголошень на даних платформах є регулярним та дублюється для кожної платформи. Таким чином, кожен мешканець може обрати комфортне для себе джерело інформації. На жаль, матеріали на платформі YouTube, яка використовується для публікування відеоматеріалів, таких як записи засідань, прес-конференцій, освітніх та інформаційних відео, оновлюються рідко, приблизно 2 рази на рік.

Нормативно-правові акти відіграють ключову роль у процесі цифровізації для Солом'янської районної державної адміністрації, адже вони забезпечують правову підтримку, безпеку, ефективність та інноваційний розвиток. Одним із таких нормативно-правових актів, якими керувалася влада адміністрації була Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [28]. В оперативній цілі 4 “Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів” вказано завдання за напрямом “Розвиток соціальної інфраструктури”, яке відповідно до Стратегії передбачає забезпечення цифровізації систем надання послуг у сфері соціального захисту, впровадження системи електронного прийому документів та забезпечення можливості звернення за послугами у сфері соціального захисту через онлайн-сервіси.

Враховуючи дане завдання у 2020 році Солом'янська адміністрація запровадила у підпорядкованих їй закладах охорони здоров'я систему електронного

запису до лікарів “Helsinki.me”. Окрім того, була здійснена автоматизація, комп'ютеризація та підключення до електронної системи охорони здоров'я “e-Health” закладів охорони здоров'я в Солом'янському районі. Лікарів забезпечили комп'ютерним обладнанням та оргтехнікою, що була закуплена у 2017 році. Також всі лікарі отримали електронний цифровий підпис, що дало змогу здійснювати укладання декларацій в електронному режимі. До того ж, всі медичні працівники були забезпечені автоматизованим робочим місцем та пройшли навчання для роботи в Медичній Інформаційній Системі. У Солом'янському районі також була впроваджена система електронного запису на прийом до лікарів первинної медико-санітарної допомоги та лікарів-спеціалістів [29].

Наступним нормативно-правовим актом, яким керується Солом'янська РДА, є Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року». Відповідно до напрямку 3 «Цифрова безбар'єрність» даної Стратегії одним із завдань є проведення комп'ютеризації об'єктів публічної інфраструктури (опорних шкіл, лікарень, пошти, державних структур, бібліотек), а також забезпечення необхідним програмним забезпеченням та засобами доступу до Інтернету осіб з інвалідністю, закладів освіти та культури, а також бібліотек та інших хабів в межах населених пунктів [32]. Беручи до уваги дане завдання Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація здійснила підключення всіх бібліотек району до Централізованої бібліотечної системи, окрім того в бібліотеці сімейного читання імені Ігоря Шамо був встановлений комп'ютер з тифлообладнанням для осіб з порушенням зору [33]. Встановлення комп'ютера з тифлообладнанням є важливим кроком у напрямку цифровізації, особливо в аспекті доступності інформації для осіб з порушенням зору та в контексті інклюзивності інформаційних ресурсів для всіх громадян. Це ініціатива, яка відображає зростаюче усвідомлення необхідності забезпечення рівного доступу до цифрових технологій для всіх громадян, незалежно від їх фізичних можливостей.

Згідно з Законом України «Про звернення громадян» у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації ведеться системна робота щодо прийому і обробки звернень громадян відповідно до цього Закону. Особливої уваги цей процес набуває під час воєнного стану, коли звернення громадян приймаються через різні канали: особистий прийом, телефонний зв'язок, пошту, електронну адресу та вкидання звернень у скриньку на вході в адміністративну будівлю.

Відповідно до системи електронного документообігу АСКОД за I півріччя 2024 року до Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації через відділ роботи із зверненнями громадян вже надійшло та було опрацьовано 1771 звернення громадян, з них на електронну адресу Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації надійшло 375 звернень, що складає 21% від усіх звернень [43]. Значна частка звернень подана в електронному вигляді свідчить про зростання довіри громадян до електронних сервісів та бажання вирішувати питання дистанційно. Для більш глибокого розуміння динаміки електронних звернень громадян до Солом'янської РДА варто розглянути тенденцію коливань за минулі роки (рис. 2.3).

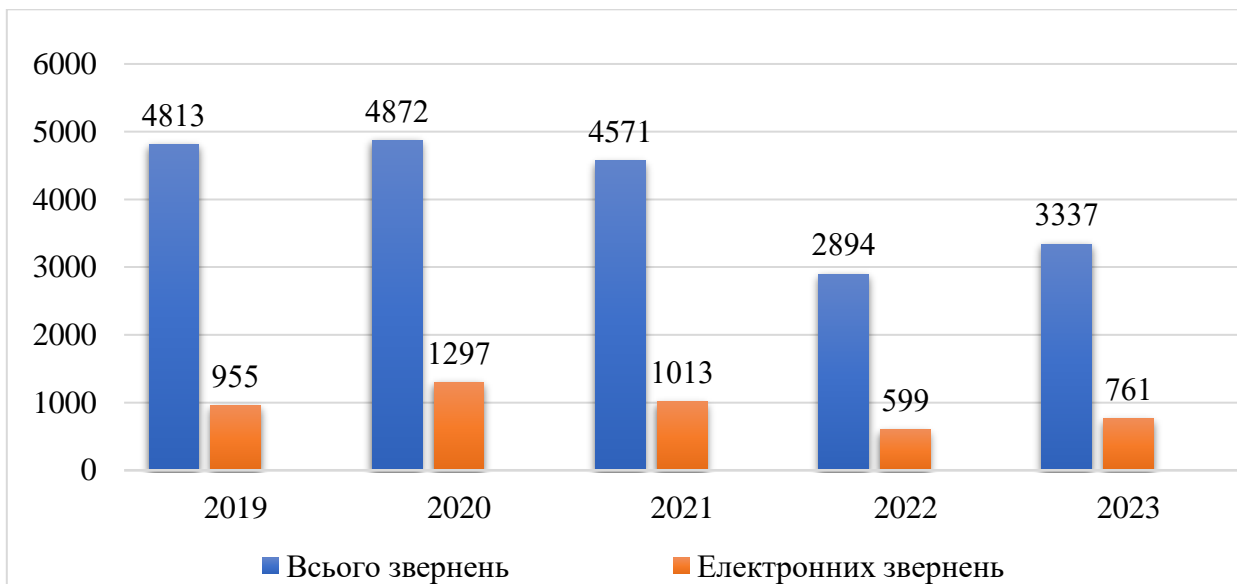


Рис. 2.3. Динаміка кількості звернень громадян до Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації, 2019-2023

Джерело: складено автором на основі [44-48].

Отже, спостерігалось стійке зростання кількості електронних звернень протягом 2019-2021 років, що свідчить про зростання популярності електронного урядування серед мешканців району. А саме, у 2019 році було всього було опрацьовано 4813 звернень, з них електронних – 955, що складає 19.84% [44]. У 2020 році загальна кількість звернень складала 4872, з них електронних – 1297, що становить приблизно 26.62% [45]. У 2021 році було зафіксовано 4571 звернень, з них електронних – 1013, що дорівнює 22.16% [46].

Проте, у 2022 році спостерігалось певне зниження кількості звернень, що може бути пов'язано із запровадженням військового стану по всій території України. Всього було опрацьовано 2894 звернень, з них електронних – 599. А втім, у відсотковому співвідношенні до загальної кількості звернень частка електронних звернень залишалася стабільною і становила 20.71% [47]. У 2023 році кількість звернень почала збільшуватися і становила 3337, з них електронних – 761, що складає 22.81% [48]. Як висновок, ми бачимо, що відсоток електронних звернень до Солом'янської адміністрації залишається досить стабільним, на рівні близько 20-23%, в останні роки, вказуючи на зростаючу популярність електронних засобів комунікації з урядовими структурами.

Таким чином стає зрозуміло, що цифровізація процесу звернень громадян значно підвищує ефективність їх обробки та зручність для громадян. Використання електронного документообігу дозволяє оперативно приймати і розглядати звернення, скорочуючи час на їх обробку та підвищуючи прозорість роботи державної адміністрації. Особливо важливим є те, що електронні канали зв'язку дозволяють громадянам звертатися до органів влади без необхідності у фізичній присутності, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану та інших надзвичайних ситуацій. Окрім того, спостерігається підвищення кількості звернень, отриманих електронною поштою, що свідчить про зростання довіри громадян до цифрових методів комунікації з владою та їх прагнення використовувати сучасні технології для вирішення своїх питань.

2.2. Проблеми реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації

Життя більшості українців пов'язане з місцем проживання, тому використання цифрових технологій на місцевому рівні є важливим аспектом у процесі гармонійного розвитку і підвищенні якості життя населення. В даному контексті органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль, адже саме вони безпосередньо взаємодіють з громадою для досягнення цих цілей [36].

Реалізація політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації стикається з низкою проблем, які перешкоджають досягненню повного потенціалу цифровізації. Солом'янська РДА активно впроваджує цифрові функції для покращення обслуговування громадян та підвищення ефективності управління, однак цифровізація надання публічних послуг в країнах пострадянського простору має свої особливості та перешкоди. Проблеми включають обмежений доступ громадян до Інтернету, низький рівень довіри до електронних сервісів та надання переваги паперовим документам серед населення, обмежені фінансові ресурси, нестачу кваліфікованих спеціалістів з цифровими навичками.

Найгострішою проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед працівників Солом'янської адміністрації. Дана проблема стає більш критичною з розвитком цифрових технологій і появою інновацій у всіх сферах суспільного життя, адже зростає потреба в підвищенні якості навчання співробітників, що необхідно для забезпечення модернізації економіки країни відповідно до сучасних вимог.

Керівництво Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації намагається самостійно навчати своїх співробітників цифровим навичкам. В рамках реалізації національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року у Солом'янському районі працівники адміністрації пройшли

семинар на тему «Корисні цифрові інструменти для роботи спеціалістів соціальної сфери» [33]. У такому розрізі знання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності роботи працівників адміністрації, що, в свою чергу, покращує якість надання соціальних послуг.

Варто зазначити, що дана проблема є загальнодержавною, саме тому 2 травня 2023 р. Верховна Рада України прийняла новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» №3077- IX, який набирає чинності через 6 місяців з дня опублікування, але не раніше ніж через 6 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні [37]. Закон визначає обов'язок посадових осіб місцевого самоврядування проводити професійну підготовку посадових осіб місцевого самоврядування протягом строку служби та підвищувати професійну кваліфікацію не рідше 3 разів на 1 рік, а також покращувати організацію офіційної діяльності. Таким чином, положення цього Закону сприяють розвитку професійних навичок і підвищенню кваліфікації муніципальних чиновників, особливо в області цифрових навичок, сприяють поліпшенню роботи муніципальних властей і забезпечення якісного та ефективного надання послуг громадянам.

За даними Інформаційно-аналітичного звіту про результати надання освітніх послуг закладами освіти на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби у 2023 році підвищили кваліфікацію 39147 державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з них державних службовців 37 205 осіб (95,04% від загальної кількості), посадових осіб місцевого самоврядування –1810 осіб (4,62%) та голів місцевих державних адміністрацій, їх перші заступників та заступників–132 особи (0,34%) [38].

Високий рівень професійної компетентності співробітників державних органів та органів місцевого самоврядування, виконання нових завдань держави та вимог суспільства щодо розробки та реалізації політики цифрового розвитку, поряд із заходами з повоєнного відновлення та зміцнення миру, має велике значення для забезпечення добробуту України, зміцнення обороноздатності держави та подальшого соціально-економічного розвитку України на основі принципів європейської та євроатлантичної інтеграції, забезпечення її політичного та соціально-економічного розвитку, саме тому питання навчання працівників органів місцевого самоврядування цифровим навичкам носить критичний характер.

Однак, не лише низький рівень цифрової грамотності серед працівників Солом'янської адміністрації є перешкодою до повноцінної цифрової трансформації і переведення адміністративних послуг в онлайн формат, а й низький рівень цифрових навичок у населення. Цифрова грамотність населення є основою для цифровізації. А в Україні, спираючись на результати дослідження цифрової грамотності населення, проведеного Міністерством цифрової трансформації у 2023 році 15,1% населення не володіє цифровими навичками, 40,4% населення у віці 18-70 років має цифрових навичок нижче середнього, а за методологією Європейської Комісії цей показник ще нижче та складає 53%; лише 38% населення оцінює свій рівень цифрових навичок більш ніж середній, при цьому 42,7% мешканців країни вважає неактуальним для себе навчання цифрових навичок [40].

Особливо серйозною є проблема низького рівня цифрових навичок серед людей старшого покоління. Цей виклик обмежує можливості старшого покоління брати участь у сучасному цифровому суспільстві, отримувати доступ до онлайн-послуг і залишатися соціально активними. Багато людей старшого віку не мають базових навичок використання комп'ютерів та Інтернету, що ускладнює їхню взаємодію з сучасними технологіями.

Відповідно до гендерного паспорту міста Києва у 2020 році середній вік населення для обох статей становить 40 років, медіанний – 39,5 років. А кількість

пенсіонерів у Солом'янському районі складає 69432 осіб, що становить приблизно 18% від загальної кількості населення у районі і є суттєвою часткою мешканців району [41]. Це означає, що майже кожен п'ятий житель району є людиною старшого віку, яка може мати труднощі з освоєнням цифрових технологій. Адаптація до динамічних змін може бути дуже складною, особливо для людей похилого віку, які потребують стимулів і подальшого навчання цифровим технологіям для підвищення цифрової грамотності, власної безпеки та розвитку професійних і соціальних навичок. Відсутність цифрових навичок обмежує можливості старшого покоління використовувати важливі онлайн-сервіси, такі як електронний уряд, онлайн-банкінг, доступ до державних послуг онлайн.

Кібербезпека є важливим аспектом реалізації політики цифрового розвитку, особливо в державних установах, таких як Солом'янська районна державна адміністрація. Захист інформаційних систем та даних від кіберзагроз є критично важливим для забезпечення стабільної роботи організації та захисту конфіденційної інформації. Оскільки впровадження цифрових технологій збільшує ризик кіберзагроз та несанкціонованого доступу до даних, одним із ключових елементів державного управління на місцевому рівні в умовах цифрової трансформації є забезпечення кібербезпеки та інформаційної приватності.

Кібербезпека є особливо значущою для успішної реалізації політики цифрового розвитку в Солом'янській районній державній адміністрації. Однак, з кожним роком спостерігається збільшення випадків кіберзлочинності. Відповідно до звіту Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України за 2023 рік безпосередньо аналітиками безпеки було зафіксовано та оброблено 1105 кіберінцидентів, що на 62,5% більше, ніж за результатами 2022 року [42]. Дана статистика вказує на значне збільшення кількості кіберінцидентів в Україні та є важливою ознакою зростаючої кіберзагрози, з якою стикається держава.

З огляду на загальнонаціональний тренд зростання кіберінцидентів, то очевидним стає те, що Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація

стикається зі схожими викликами. Хоча точних даних про кількість кібератак саме на Солом'янську районну державну адміністрацію немає в публічному доступі, однак, можна провести аналіз, виходячи із загальних тенденцій та специфіки району. У Солом'янському районі розташовані численні державні організації, підприємства, банківські установи, що робить його привабливою мішенню для кібератак. Активне впровадження електронних послуг в Солом'янській РДА також збільшує атакуючу поверхню та створює нові вектори для кібератак. В результаті кібератак може бути втрачена конфіденційна інформація про мешканців району, що може призвести до порушення їхніх прав.

Недостатній рівень захисту даних в кіберпросторі в Солом'янській районній державній адміністрації може призвести до недовіри серед громадян до адміністрації та державних послуг загалом. Зниження довіри може бути серйозним бар'єром для подальшого впровадження електронних інструментів взаємодії «громадянин – держава». Таким чином, збільшення загальної кількості інцидентів в Україні вказує на необхідність підвищеної уваги до захисту конфіденційної інформації, що обробляється адміністрацією, включаючи персональні дані громадян та внутрішню документацію.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Глобальна цифровізація є однією з сучасних тенденцій на всіх рівнях суспільного розвитку – від найпростіших цифрових інструментів для домогосподарств до національних цифрових послуг. Успішна реалізація цього процесу приносить низку важливих переваг, які гарантують сталий і динамічний економічний та соціальний розвиток. Водночас необхідним є розробка правових та інституційних процедур регулювання, виявлення загроз та інструментів їхнього передбачення, запобігання та мінімізації їхнього впливу.

Реалізація політики цифрового розвитку на місцевому рівні є ключовим елементом для успішної цифрової трансформації України. Однак, існують певні виклики, які уповільнюють цей процес, тому є доцільним розглянути комплекс заходів, спрямованих на удосконалення механізмів реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні.

Розробка заходів щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні є важливим завданням, оскільки це дозволяє ефективніше використовувати цифрові технології для покращення якості життя громадян, підвищення ефективності місцевого управління та стимулювання економічного розвитку. Використання цифрових платформ для обговорення проєктів, збору зворотного зв'язку та голосування дозволяє громадянам активніше брати участь у житті громади і впливати на рішення, які їх стосуються. «Цифрове» суспільство складається з громадян, які розуміють важливість впровадження цифрових технологій та інновацій, що полегшують життя та покращують і розвивають суспільство. Це постійний діалог між владою та мешканцями, який допомагає визначати пріоритети розвитку та вирішувати проблеми. Цифрові технології та інструменти роблять цей процес простішим і доступнішим [60].

Сьогодні інформаційне суспільство формується як новий тип суспільства, в якому знання є основною умовою добробуту як окремих громадян, так і суспільства в цілому. В умовах відносної кризи ефективності традиційних політичних технологій на вітчизняному ринку зростає потреба у використанні інноваційних інформаційних технологій та налагодженні ефективних зв'язків між політичними силами і населенням через нові канали комунікації.

В цьому аспекті доцільно було б розглянути концепцію Good Governance, яка передбачає наступні аспекти на яких має формуватися цифрова громада:

1) участь громади у ключових процесах прийняття рішень (участь може бути прямою або опосередкованою, через легітимних посередників або представників);

2) відкритість і прозорість (забезпечення доступу громадськості до інформації та сприяння розумінню того, як здійснюється діяльність у громаді). Інформація про прийняття рішень, реалізацію політики та результати мають бути доступними, і має бути можливість взаємодіяти з інформацією на регулярній основі;

3) підзвітність (всі учасники процесу прийняття рішень несуть відповідальність за свої рішення, як колективну, так і індивідуальну);

4) інноваційність та відкритість до змін (тобто використання нових рішень та найкращих практик). Готовність пілотувати та тестувати нові програми та вчитися на досвіді інших;

5) зворотний зв'язок (тобто забезпечення того, щоб операції, правила, структури та процедури відповідали законним очікуванням і потребам цільової групи);

6) належне управління фінансами (тобто розумне та ефективне використання державних і громадських ресурсів);

7) доступність, ефективність, готовність муніципалітету до примирення з громадою та вміння вислухати всіх мешканців (принципи ефективності та

результативності є найбільш дієвими для задоволення потреб громади) [61, с.141-142; 62, с.15-16].

Для вдосконалення політики цифрового розвитку на місцевому рівні, концепцію Good Governance можна інтегрувати в стратегії цифрового розвитку, забезпечивши стале, прозоре, ефективне та інноваційне управління громадами. Як один із заходів, можна впровадити цифрові платформи для звітування про виконання проєктів та рішень, зокрема для візуалізації результатів використання бюджету, проведення аудиту та моніторингу ефективності використання ресурсів, що може включати регулярні звіти про діяльність депутатів місцевих рад та посадових осіб. Також впровадження чат-ботів, онлайн-чатів, мобільних додатків для оперативного обміну інформацією та зворотного зв'язку між громадянами і місцевими органами влади, сприятиме більш швидкому реагуванню на проблеми та потреби громадян.

Good Governance - це адміністративна доктрина, яка просуває право громадян на доступ до урядових документів та дій з метою забезпечення ефективного громадського контролю над державним управлінням. Це не авторитарна чи бюрократична структура, а система принципів адміністративної організації, що ґрунтується на участі громадян, громадських організацій та бізнесу у прийнятті та реалізації державних рішень. Метою такої участі є підвищення якості процесу прийняття рішень та забезпечення балансу інтересів, що має особливо вагомe значення на місцевому рівні, де існує максимально тісний зв'язок між владою та населенням. Саме тому одним із заходів удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку має стати підзвітність, прозорість інформації та відкритість діяльності уряду, що підвищить довіру громадськості до органів місцевого самоврядування. Принцип відкритості є основною цінністю демократії. Такий підхід передбачає створення механізмів прозорості діяльності державних органів та інструментів зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам взаємодіяти з органами влади [53].

Важливим механізмом забезпечення прозорості інформації суб'єктів владних повноважень є їхні інформаційні ресурси. Наприклад, більшість органів влади мають власні веб-сайти, які можуть зробити важливий внесок у реалізацію громадянами права на доступ до публічної інформації. З розвитком інформаційних технологій отримати відомості для населення стало ще простіше, оскільки на законодавчому рівні закріплюється обов'язок публікувати дані державними органами у мережі Інтернет; державні установи мають власні сайти, на яких розміщується актуальна та повна інформація про діяльність органу, а також є можливість надіслати запит з питання, що цікавить [54, с. 61].

Інформація на таких веб-сайтах має бути актуальною та регулярно оновлюватися. Електронні інформаційні ресурси органів влади можуть забезпечити вільний доступ до суспільно-політичної інформації, гарантувати доступ для засобів масової інформації, що висвітлюють рішення влади з питань, які мають суспільно важливе значення, а також надати можливість отримати інформацію про діяльність органів державної влади.

У світі зростає попит на широку партисипативну демократію, яка залучає громадян до прийняття державних рішень та діалогу з ними. Зростає потреба у використанні колективного інтелекту при формулюванні державної політики для вирішення проблем, які потребують широкого суспільного консенсусу. Колективний інтелект - це процес, в якому різні громадяни діляться своїми знаннями, даними та навичками для вирішення соціальних проблем. Відповідні цифрові інструменти вже активно використовуються в Україні на загальнодержавному рівні, зокрема на базі порталу «Дія». Однак цей інструмент потребує вдосконалення з метою залучення громадськості саме на місцевому рівні до процесів прийняття рішень більш складного характеру, ніж це пропонується зараз.

Для того, щоб громадськість могла впливати на більш комплексні рішення потрібно розробляти нові механізми для громадських обговорень, інтегрувати штучний інтелект для аналізу пропозицій громадян та підвищення прозорості урядових рішень на місцевому рівні. Такі вдосконалення політики цифрового розвитку сприятимуть більшій довірі до урядових рішень та кращому використанню колективного інтелекту на благо місцевих громад.

Регулярна оцінка цифрового розвитку є невід'ємною частиною успішної цифровізації, саме тому, як захід із удосконалення цифрових спроможностей, варто впровадити систему регулярної оцінки цифрового розвитку на місцевому рівні на основі цифрових аудитів та цільових досліджень, щоб відстежувати прогрес та коригувати стратегії. Оцінка дозволяє побачити, наскільки ефективно реалізуються стратегії цифрової трансформації, які результати досягнуто і які завдання ще залишилися. Регулярні аудити та дослідження допомагають виявити вразливі місця, перешкоди та непередбачені проблеми, які можуть виникнути під час цифрової трансформації. Це, в свою чергу, передбачає подальше дослідження технологічних, правових, організаційних та фінансових умов вирішення проблем, що перешкоджають більш інтенсивному впровадженню цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

Варто зазначити, що в Україні вже існують інструменти для оцінки рівня впровадження цифрових технологій на місцях. Так, у 2023 році Міністерство цифрової трансформації за підтримки швейцарсько-української Програми EGAP, що виконується Фондом Східна Європа, та «Делойт» вперше визначило рівень цифрових послуг і розвитку диджитал-інфраструктури в територіальних громадах України [52]. Індекс цифрової трансформації громад України оцінює рівень розвитку цифрових послуг, інфраструктури, економіки, навичок та цифровізації в органах місцевого самоврядування. Результати допомагають громадам зрозуміти

свої сильні та слабкі сторони у цифровій сфері та сприяють їх подальшому розвитку.

Не слід забувати про зарубіжний досвід, де вже існують успішні приклади застосування сучасних технологій для покращення життя населення на місцевому рівні. Таким прикладом може слугувати концепція «Smart City», тобто «розумне місто». Дана концепція є всесвітнім трендом ще з початку 2000 років, але залишається актуальною в наш час і успішно застосовується по всьому світу. Концепція «Smart City» вже впроваджена в більше ніж 2,5 тисячах міст, серед них: Амстердам, Барселона, Гельсінкі, Лондон, Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Осло, Париж, Рейк'явік, Сан-Дієго, Сінгапур, Токіо, Цюрих та інших [55].

Основні принципи, на яких базується концепція «розумного міста», - комфорт, зручність та безпека мешканців [56]. Кожне місто визначає свій власний напрямок розвитку системи розумного міста залежно від власних потреб та особливостей. Однак, загалом, «розумні міста» мають деякі спільні базові елементи, які зображено на рис. 3.1.

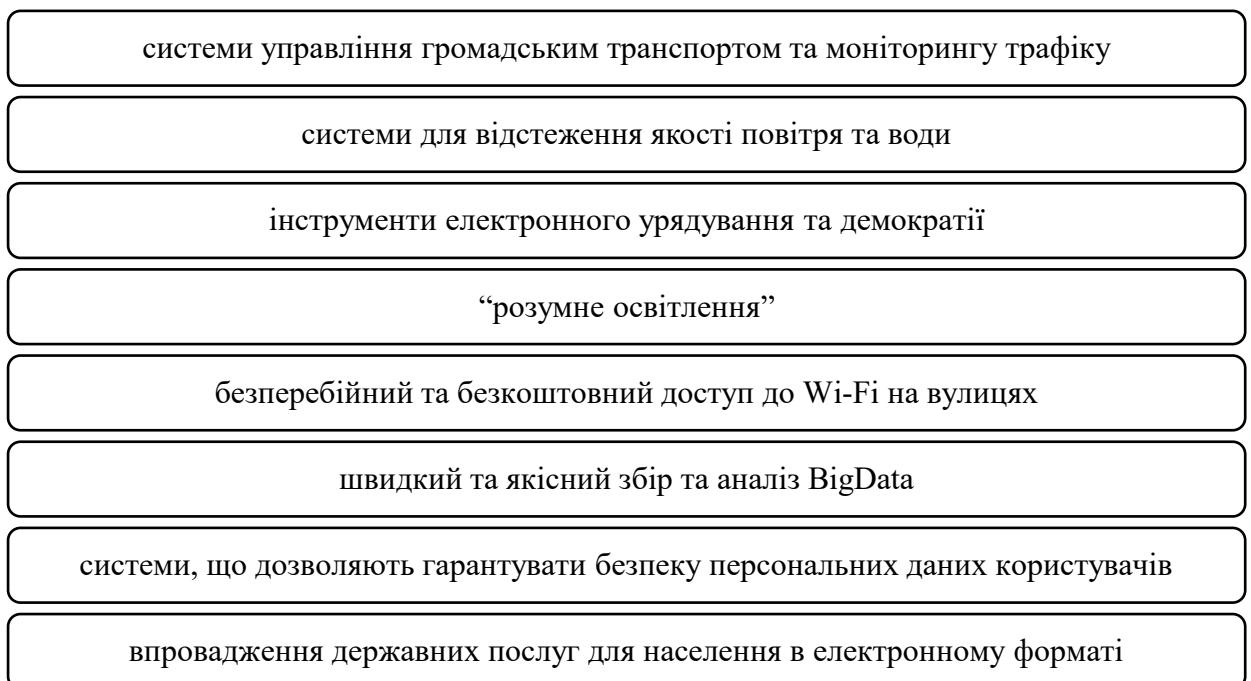


Рис.3.1. Елементи концепції «Smart City»

Джерело: складено автором на основі [56].

Міста України вже почали впроваджувати концепцію «розумного міста». На даний момент система Smart City певною мірою працює в таких містах України: Дрогобич, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Київ, Львів, Мукачево, Полтава, Тернопіль, Харків. Також до початку повномасштабного вторгнення росії в Україну система «безпечне місто», яка є частиною концепції «Smart City», функціонувала у Маріуполі. За даними станом на 2021 рік Київ займав 82 позицію у світовому рейтингу Smart City Index [56]. Проте доцільно розглянути деякі системи розумного міста, які вже запроваджені в містах по всьому світу і які варто було б імплементувати в Україні.

Наприклад, у Лос-Анджелесі впроваджено систему, яка використовує датчики та штучний інтелект для управління транспортними потоками. Світлофорна система оснащена контролерами, які самостійно регулюють пропускну здатність дороги відповідно до щільності руху. Це означає, що зелене світло горить довше там, де багато транспортних засобів очікують на зміну сигналу [57]. Такий тип керування дорожнім рухом робить водіння більш комфортним, особливо в годину пік, і значно знижує ймовірність аварій.

Дану систему управління транспортними потоками, яка використовує датчики та штучний інтелект, можна успішно застосувати в багатьох українських містах, де існує проблема заторів і високої завантаженості доріг. До таких міст можна віднести Київ. Як столиця України, Київ має значний транспортний трафік, особливо в годину пік. Впровадження інтелектуальних світлофорних систем допомогло б оптимізувати транспортні потоки на центральних вулицях і проспектах. Також дана система є актуальною для Харкова, який є другим за величиною містом в Україні і також має високий рівень транспортного навантаження, особливо в центральних районах. Враховуючи особливості побудови Львова, а саме вузькі вулиці в центральній частині міста та великий туристичний потік, то Львів часто стикається з проблемами заторів. Інтелектуальні

світлофори могли б допомогти регулювати рух, особливо на перехрестях з великим трафіком.

Амстердам, одне з п'яти міст, яке найкраще інтегрувало систему Smart City, тому варто зосередити увагу на даному успішному прикладі. Система розумного міста Амстердама зосереджена на забезпеченні екологічно чистого середовища. Наприклад, створено мережу для моніторингу якості повітря, встановлено 37 зарядних станцій для електромобілів та експлуатуються міські електробуси, які не викидають шкідливих газів у повітря. У місті встановлені баки для різних видів відходів та ультразвукові датчики, які в режимі реального часу повідомляють про заповнення баків [34]. Система сповіщає машини, що вивозять сміття, і встановлює оптимальні маршрути для них.

Україна може багато запозичити з досвіду Амстердама щодо впровадження технологій "розумного міста", зокрема в екологічних, транспортних і комунальних аспектах. Наприклад, можна встановити сенсори для моніторингу якості повітря біля великих промислових підприємств або у районах з інтенсивним автомобільним рухом, що допоможе контролювати рівень забруднення та вживати необхідних заходів для його зниження. Наступним заходом може стати встановлення зарядних станцій для електромобілів у стратегічних місцях (біля торгових центрів, на паркувальних майданчиках, у житлових районах), що сприятиме розвитку екологічно чистого транспорту. Імплементация таких ініціатив в Україні допоможе покращити якість життя на місцевому рівні та зробити населені пункти більш екологічно дружніми та технологічно розвинутими.

Наступним прикладом для України може бути Сан-Дієго, де впроваджено програму енергозбереження під назвою «Розумне вуличне освітлення» [59]. Дана програма передбачає використання вуличних ліхтарів, які обладнані лампами з датчиками руху. Коли на вулиці немає людей, лампи вмикаються лише на 10-15% часу і вмикаються на повну потужність, коли повз них проходять люди. Такі

датчики можуть регулювати освітлення відповідно до пори року, наприклад, вмикатися пізніше влітку і раніше взимку [57].

Україна може застосувати досвід Сан-Дієго щодо впровадження програми енергозбереження «Розумне вуличне освітлення» для покращення енергоефективності та зменшення витрат на електроенергію у містах. В українських містах можна встановити розумні вуличні ліхтарі з датчиками руху на центральних вулицях, у парках, біля житлових комплексів та комерційних об'єктів. Такий захід дозволить знизити споживання електроенергії, адже освітлення буде працювати на повну потужність лише тоді, коли по вулиці проходять люди або їдуть автомобілі. Використання розумних систем освітлення допоможе муніципалітетам значно зменшити витрати на освітлення. Наприклад, використання ліхтарів із датчиками руху дозволить знизити енергоспоживання вночі, коли рух на вулицях менший, тим самим зменшуючи загальні витрати на електроенергію. Варто зазначити, що у Львові на деяких центральних вулицях вже діє програма «Розумне вуличне освітлення». Однак, дану ініціативу варто взяти до уваги також іншим населеним пунктам.

У Нью-Йорку встановлені Wi-Fi кіоски та станції для зарядки мобільних телефонів для забезпечення безкоштовного доступу до інтернету. Також встановлені датчики для моніторингу якості повітря та рівня шуму [59]. Даний захід із встановленням станцій для зарядки мобільних телефонів є особливо актуальний для України у період дефіциту електроенергії. Встановлення зарядних станцій для мобільних телефонів та Wi-Fi кіосків у громадських місцях допоможе мешканцям та гостям міст підтримувати зв'язок та забезпечити доступ до важливої інформації в будь-який момент. Окрім того, можливість заряджати мобільні пристрої за допомогою сонячної енергії або інших відновлюваних джерел енергії зменшить залежність від централізованого електропостачання, сприятиме підвищенню екологічної свідомості та зниженню споживання традиційних джерел енергії.

Однією з перешкод у процесі реалізації політики цифрового розвитку є низький рівень цифрових навичок у населення. Для успішної реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні в Україні, особливо важливо подолати бар'єри, пов'язані з низьким рівнем цифрових навичок серед населення. Виходячи з досвіду інших країн, одним з основних пріоритетів у процесі посилення цифрової спроможності є підвищення цифрової грамотності населення. Це передбачає реалізацію мотиваційних програм та інформаційних кампаній для підвищення залученості мешканців до використання впроваджених цифрових інструментів.

До кроків, які можуть бути вжиті для удосконалення процесу запровадження сучасних технологій можна віднести організацію цифрових курсів та тренінгів для мешканців. Місцеві органи влади можуть організовувати безкоштовні курси та тренінги з цифрових навичок для різних вікових груп і соціальних категорій. Це можуть бути базові курси для початківців, програми для літніх людей, тренінги для безробітних чи працівників державних установ. Прикладом для такого курсу, який вже реалізований є освітній курс “Як громаді стати цифровою”, що був створений для Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти “Дія. Цифрова освіта” [63] у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та громадською організацією SocialBoost [64].

Цей практичний курс має на меті допомогти територіальним громадам здійснити цифрову трансформацію та створити власні історії успіху, застосовуючи електронні інструменти та інноваційні технології, задля подолання цифрової нерівності. Дана мета досягається за допомогою низки заходів, до яких відноситься:

- розвиток інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету по всій країні;
- підвищення доступності сучасних послуг у сфері цифрових та телекомунікаційних технологій для громадян та організацій;
- створення єдиного інформаційного простору;

– створення системи центрів публічного доступу, що забезпечують доступ громадян до інформаційних ресурсів країни [65].

До переваг організації цифрових курсів і тренінгів для мешканців саме органами місцевого самоврядування відноситься те, що вони мають змогу проводити дані заходи у різних форматах, а саме онлайн або офлайн. Для проведення офлайн зустрічей можна використовувати бібліотеки, школи та громадські центри, які можуть стати осередками для проведення таких навчальних програм. Важливо забезпечити доступність цих програм для всіх верств населення, включаючи мешканців сільських і віддалених районів, людей старшого покоління для яких опанування цифрових навичок дається найтяжче.

Цифровізація та пов'язані з нею інформаційно-комунікаційні інфраструктури покращують умови життя і підвищують безпеку, але вони також створюють нові рівні управління і впливають на громадянські свободи. Тому особливо важливо поступово досягати цифрової рівності, починаючи з раннього дитинства розвивати критичне мислення в цифровому світі в усіх сферах суспільства і таким чином боротися з цифровою нерівністю. Медіаграмотність дітей та вчителів має стати частиною системи освіти, впроваджуючи розуміння та відповідальне поводження з цифровим середовищем.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене у роботі дослідження дозволило дійти низки висновків.

1. Встановлено, що провідні українські науковці характеризують цифрову трансформацію як процес перетворення різних аспектів життя, діяльності та функціонування суспільства, економіки та інших сфер за допомогою впровадження та використання інформаційних технологій та цифрових засобів. Вони зазначають, що цифрова трансформація на місцевому рівні передбачає впровадження нових електронних сервісів та інструментів, спрямованих на підвищення якості й ефективності роботи державних установ, забезпечення прозорості та відкритості процесів ухвалення рішень, а також поліпшення взаємодії між державними органами і громадянами.

2. Визначено, що реалізація національної політики цифрового розвитку в Україні включає кілька ключових механізмів, спрямованих на вдосконалення цифрової інфраструктури, розвиток електронних послуг та підвищення цифрової грамотності населення. До основних механізмів можна віднести стратегічні документи, законодавчу базу, інституційні механізми та електронне урядування. З'ясовано, що в Україні вже напрацьований ряд законодавчих актів, які регулюють діяльність у сфері електронного урядування, цифрової безпеки, захисту персональних даних та інших аспектів цифрового розвитку. Цифровий розвиток у законодавстві України спрямований на прискорення економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, технологічну модернізацію промисловості, створення високотехнологічних виробництв, доступ громадян до цифрових можливостей та розвиток цифрового підприємництва.

3. Досліджено процес реалізації політики цифрового розвитку у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації. Встановлено, що у Солом'янській РДА за впровадження та підтримку цифрових систем відповідає відділ інформаційних технологій. На основі нормативно-правових документів

адміністрації з'ясовано, які функції та завдання має даний відділ. Визначено, що Солом'янська РДА активно використовує інструменти цифрової демократії для співпраці з громадськістю, проведення громадських слухань та зустрічей з мешканцями району для обговорення важливих питань та збору пропозицій щодо покращення роботи адміністрації. Вияснено, що офіційний веб-сайт Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації містить інформацію про діяльність адміністрації, а також онлайн-форми для звернень громадян та подання запитів на отримання інформації. Окрім того, Солом'янська РДА також активно використовує соціальні мережі як частину стратегії цифровізації для покращення комунікації з громадянами, підвищення прозорості та ефективності управління. Досліджено, які нормативно-правові акти відіграють ключову роль у процесі цифровізації для Солом'янської РДА і з'ясовано, що вони забезпечують правову підтримку, безпеку, ефективність та інноваційний розвиток.

4. На основі проведеного аналізу визначено проблеми, з якими стикається адміністрація в процесі реалізації політики цифрового розвитку. До таких проблем відноситься: нестача кваліфікованих спеціалістів з цифровими навичками, низький рівень цифрової грамотності серед населення, недостатній рівень кіберзахисту, недовіра до електронних сервісів та надання переваги паперовим документам серед населення, обмежені фінансові ресурси. З'ясовано, що керівництво Солом'янської РДА намагається самостійно навчати своїх співробітників цифровим навичкам, проводячи онлайн курси. Встановлено, що високий рівень професійної компетентності працівників державних органів та місцевого самоврядування є ключовим для виконання нових завдань держави і вимог суспільства щодо цифрового розвитку. Це особливо важливо в контексті повоєнного відновлення, зміцнення обороноздатності та соціально-економічного розвитку України на засадах європейської та євроатлантичної інтеграції. Тому навчання співробітників місцевих органів цифровим навичкам є критично важливим для забезпечення добробуту країни.

5. Розроблено заходи щодо удосконалення процесу реалізації політики цифрового розвитку на місцевому рівні, зокрема: використання цифрових платформ для обговорення проєктів, збору зворотного зв'язку та голосування, що дозволяє громадянам активніше брати участь у житті громади і впливати на рішення, які їх стосуються. Наступним заходом є застосування концепції Good Governance, яку можна інтегрувати в стратегії цифрового розвитку, забезпечивши стале, прозоре, ефективне та інноваційне управління громадами. Встановлено, що застосування колективного інтелекту, в якому різні громадяни діляться своїми знаннями, даними та навичками, допоможе при формулюванні політики на місцях для вирішення проблем, які потребують широкого суспільного консенсусу. Виявлено, що для того, щоб громадськість могла впливати на більш комплексні рішення потрібно розробляти нові механізми для громадських обговорень, інтегрувати штучний інтелект для аналізу пропозицій громадян та підвищення прозорості урядових рішень на місцевому рівні. Важливим заходом для успішної реалізації політики цифрового розвитку є використання концепції «Smart City», яка базується на таких принципах, як: комфорт, зручність та безпека мешканців. Досліджено приклади реалізації концепції «розумного міста» в містах по всьому світу та зазначено як українські міста можуть успішно інтегрувати дані приклади у себе. Визначено заходи, які можуть реалізувати органи місцевого самоврядування для подолання бар'єрів, пов'язаних з низьким рівнем цифрових навичок серед населення. Такі вдосконалення політики цифрового розвитку сприятимуть більшій довірі до урядових рішень та кращому використанню цифрових технологій для благополуччя громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теличко О.А., Рекун В.А. Розвиток правової системи у цифрову епоху. Юридичний науковий електронний журнал. № 1, 2022. С. 209-212. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/53.pdf
2. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. Право та інновації. 2022. № 2 (38). С. 7–18. DOI 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1
3. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115–121.
4. Лукін С. (2020). Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*, 8 (1 SI), 91-93. DOI: 10.15421/152049
5. Сосін О. Цифровізація як нова реальність України. Юридичний вісник України. 2020. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>
6. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p. URL: <https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/SPSEB222268.pdf>
7. Вектори економічного розвитку 2030. Національна економічна стратегія 2030 схв. постановою Кабінета Міністрів України від 03.03.2021р. No 179. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>
8. Digital Development. World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35218/211600ov.pdf?_gcl=1*1ogmueg*_gcl_au*MTY0Mjg1MTg5LjE3MjQyNTAzMjE.
9. Орищук В. Стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державна служба, 2022. 16(2), 28-35. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7>

10. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: схв. постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021р. №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#n25>
11. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. №167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
12. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019р. №856. Режим доступу: URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>
13. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. Чернігів, 2019. Вип. № 3 (19). С. 21-32. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32
14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF?find=1&text=%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80#Text>.
15. Цифровізація - один з головних пріоритетів держстратегії регіонального розвитку. 6 серпня 2020 р. URL: <http://auc.org.ua/novyna/cyfrovizaciya-odyn-z-golovnyh-priorytetiv-derzhstrategiyi-regionalnogo-rozvytku>.
16. Кожина А. Цифровий розвиток як пріоритетний напрям публічного управління для стабілізації ситуації з наслідками пандемії COVID-19. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. №2. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-2-134-140>
17. Островий О. В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи. Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування. 2022. №3. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.12>

18. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку : Наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 09.04.2019 р. №24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text>
19. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. №56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text>
20. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.1
21. Загрійчук М.Ю. До проблеми визначення поняття, сутності та змісту цифрової трансформації регіону. Юридична наука. 2020. №3. С. 202-206. DOI: 10.32844/2222-5374-2020-105-3.22
22. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р#Text>
23. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17. 11.2021 р. № 1467-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-1467r-171121>
24. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України №2801-IX від 01.12.2022 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
25. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України №851-IV від 31.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
26. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України № 2163-VIII від 28.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

27. Офіційний сайт Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації.
URL: <https://solom.kyivcity.gov.ua>
28. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 5 серпня 2020 року № 695.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
29. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку м. Києва на 2018-2020 роки за 2020 рік. URL: https://solom-2023.kyivcity.gov.ua/files/2021/3/3/zvit_pesr2020.pdf
30. Про Національну програму інформатизації: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
31. Міхровська, М. Цифрове урядування: поняття та особливості становлення в Україні. Збірник наукових праць ЛОГОС, 2020. 115-117. DOI: <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v2.32>
32. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р#Text>
33. Реалізація основних напрямів плану заходів на 2023-2024 роки з реалізації національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року у Солом'янському районі. URL: https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/17/2024/7/dodatok_presentation.pdf
34. Опитування молоді CompletEU. URL: https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=hkFIUUrfOkezwyvg1D_FyIixvхM2gy9JvOWPLxhZufNUN1NGMFMуTTJDOThMRUg1WFQ4OTVXR1FDQi4u
35. Онлайн-опитування стосовно доступності публічних послуг у сфері соціального захисту населення. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScC2VQ-QmA88LHuS-NLJluQOWUZvhm1VTJN5CGUyBYx-DSF2w/viewform>

36. Заболотенко Д., Герасимлюк Д. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. № 1 (2024): Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», С. 71–78. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09>
37. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року No 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
38. Інформаційно-аналітичний звіт про результати надання освітніх послуг закладами освіти на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням НАДС у 2023 році. Нац. агентство України з питань держ. служби. Київ, 2024. 40 с. URL: <http://surl.li/rtezm>
39. Штатний розпис у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації на 2024 рік. URL: https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/17/2024/7/shtat_srda.pdf
40. Цифрова грамотність населення України. Звіт за результатами загальнонаціонального опитування. Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf
41. Гендерний паспорт міста Києва, 2020 рік. URL: <https://kyivcity.gov.ua/img/item/general/7048.pdf>
42. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році. Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку. URL: <https://scpsc.gov.ua/uk/articles/334>
43. Звіт щодо організації роботи із зверненнями громадян у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації за I півріччя 2024 року. URL: <https://solom.kyivcity.gov.ua/news/zvit-shchodo-orhanizatsii-roboty-iz-zvernenniamy-hromadian-u-solomianskii-raionnii-v-misti-kyievi-derzhavnii-administratsii-za-i-pivrichchia-2024-roku>

44. Звіт щодо організації роботи із зверненнями громадян у Солом'янській РДА за 2019 рік. URL: <https://solum.kyivcity.gov.ua/news/zvit-shchodo-organizatsii-roboti-iz-zvernenniyami-gromadyan-u-solomyanskiy-rayonniy-v-misti-kievi-derzhavniy-administratsii-za-2019-rik>
45. Звіт щодо організації роботи із зверненнями громадян у Солом'янській РДА за 2020 рік. URL: <https://solum.kyivcity.gov.ua/news/zvit-shchodo-organizatsii-roboti-iz-zvernenniyami-gromadyan-u-solomyanskiy-rda-za-2020-rik>
46. Звіт щодо організації роботи із зверненнями громадян у Солом'янській РДА за 2021 рік. URL: <https://solum.kyivcity.gov.ua/news/zvit-shchodo-organizatsii-roboti-iz-zvernenniyami-gromadyan-u-solom039yanskiy-rayonniy-v-misti-kievi-derzhavniy-administratsii-za-2021-rik>
47. Звіт щодо організації роботи із зверненнями громадян у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації за 2022 рік. URL: <https://solum.kyivcity.gov.ua/news/zvit-shchodo-organizatsii-roboti-iz-zvernenniyami-gromadyan-u-solomyanskiy-rayonniy-v-misti-kievi-derzhavniy-administratsii-za-2022-rik>
48. Звіт щодо організації роботи із зверненнями громадян у Солом'янській районній в місті Києві державній адміністрації за 2023 рік URL: <https://solum.kyivcity.gov.ua/news/zvit-shchodo-organizatsii-roboty-iz-zvernenniyami-hromadian-u-solomianskii-raionniy-v-misti-kyievi-derzhavnii-administratsii-za-2023-rik>
49. Громадський бюджет міста Києва, 2023 рік. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/gromadskyu-byudzheta-2023-699-komand-podaly-1-267-proyektiv-na-sumu-ponad-680-mln-grn>
50. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-p#Text>

51. CDTO та цифрові лідерки громади: Національний вебпортал для цифрових лідерів і лідерок. URL: <https://hromada.gov.ua/database/cdto>
52. Мінцифра вперше виміряє рівень цифровізації у громадах: як це працюватиме. Київська обласна військова адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/minczyfra-vpershe-vumiryaye-riven-czyfrovizacziyi-u-gromadah-yak-cze-praczuivatyme/>
53. Кушнір І. П. Інформаційна відкритість у діяльності Державної прикордонної служби України. Правова позиція. Вип. 1. 2019. С. 20-29. URL: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2019/1/5.pdf>
54. Нагаєв В.М. Впровадження інформаційно-цифрових технологій в системі публічного управління. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава : Полтава, 2020. С. 59-62. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryadvukrayini08122020.pdf>
55. Розумні міста в Україні: навіщо їх створювати та чим може допомогти бізнес. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/28/664460/>
56. Smart City Ukraine: що це та як це працює в українських реаліях. Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2183/smart-city-ukraine-what-it-is-and-how-it-works-in-ukrainian-realities#yak-viglyadayus-smart-city-ta-skilki-ix-u-sviti>
57. Smart city: розумні технології сучасного міста. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/smart-city-rozumni-tehnologiyi-suchasnogo-mista>
58. Як працює Amsterdam Smart City та які технології використовують. Факти ICTV. URL: <https://fakty.com.ua/ua/videos/yak-pratsyuye-amsterdam-smart-city-ta-yaki-tehnologiyi-vykorystovuyut/>
59. Що таке розумне місто? Dusun. DusunIoT. URL: <https://www.dusuniot.com/uk/blog/what-is-a-smart-city/>
60. Сакалош С. Як створити “громаду у смартфоні”: необхідні інгредієнти. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/12600>

61. Шаульська Г. М. “Принципи “належного врядування”: перспективи впровадження в Україні”. Держава та регіони: державне управління, vol. 2 (66), pp.140-143. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/26.pdf
62. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник, ТОВ “Видавництво” “Юстон”, Київ, Україна, 60 с. URL: <https://rm.coe.int/book-benchmarkingdv-2-148x210-web/1680aed95a>
63. Освітня платформа “Дія. Цифрова освіта”. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua>
64. Громадська організація “SocialBoost”. URL: <https://www.socialboost.ua/projects/educational-course-how-the-community-becomes-digital>
65. 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/>
66. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України № 3321-IX від 10.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Матриця SWOT – аналізу Солом’янської районної в місті Києві державної
адміністрації**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розташована у центральній частині міста, що забезпечує зручний доступ до різних частин району. 2. Адміністрація має кваліфікований персонал з досвідом роботи у публічних установах. 3. Забезпечується швидка та ефективна комунікація з мешканцями району через різноманітні канали зв'язку. 4. Існують механізми для включення громадськості в прийняття рішень та вирішення проблем району. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня фінансова підтримка, тому обмежений бюджет не завжди дозволяє здійснювати всі необхідні програми та ініціативи. 2. Недостатня співпраця та координація з іншими місцевими органами влади, що може ускладнювати вирішення певних проблем. 3. Недостатня відкритість та прозорість у прийнятті рішень може призвести до низького рівня довіри з боку мешканців. 4. Можливість затримок у процесах прийняття рішень через велику кількість бюрократичних процедур. 5. Проблеми з корупцією та недостатня прозорість у роботі адміністрації можуть стати перешкодою для розвитку району та довіри місцевого населення до владних структур.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з місцевими підприємствами та бізнесом призведе до реалізації спільних проектів та програм. 2. Впровадження сучасних методів управління та оптимізація бюрократичних процесів. 3. Спільні проекти з громадськими організаціями можуть покращити якість життя мешканців 4. Впровадження енергоефективних технологій може знизити витрати на комунальні послуги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність може призвести до скорочення бюджетних видатків та обмеження можливостей для розвитку. 2. Зміни в політичній ситуації можуть вплинути на склад і стратегію діяльності адміністрації. 3. Виникнення соціальних конфліктів або напруги між різними групами населення може загрожувати стабільності та спокою в районі, а також ускладнювати процеси управління. 4. Зростання кримінальної активності, злочинності та загрози тероризму можуть становити серйозну загрозу для безпеки мешканців та роботи адміністрації

Джерело: складено автором.

Матриця SWOT – аналізу Солом'янського району

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Район має розвинену інфраструктуру, включаючи торговельно-розважальну інфраструктуру, комунальні мережі 2. На території району розташовані численні підприємства різних галузей, що створює робочі місця та сприяє розвитку місцевого бюджету. 3. Район володіє різноманітними спортивними об'єктами та розвагами, що забезпечує населенню доступ до розвиненої культурної сфери. 4. Наявність парків, скверів та інших зелених зон дозволяє мешканцям насолоджуватися природою та активним відпочинком. 5. В районі розташовані численні школи, коледжі та університети, що забезпечує доступ до якісної освіти для дітей та молоді. 6. Район має добре розвинену транспортну мережу, включаючи метро, автобусні маршрути та дороги, що забезпечує легкий доступ до різних частин міста та зручність переміщення для мешканців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деякі ділянки району страждають від недоліків у розвитку інфраструктури, такої як погані дороги, недостатня система водопостачання та відведення стоків, 2. Проблеми з безробіттям, низьким рівнем життя окремих груп населення, 3. Забруднення повітря, води та ґрунту є актуальними проблемами для району. 4. Значна частина житлового фонду потребує капітального ремонту або реконструкції.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість залучення додаткових інвестицій для розвитку та модернізації інфраструктури району. 2. Використання потенціалу району для розвитку туристичної індустрії та приваблення туристів. 3. Стимулювання розвитку бізнесу та промисловості в районі шляхом створення сприятливих умов для інвестицій, підтримки малих та середніх підприємств, розвитку інноваційних технологій та залучення нових галузей економіки. 4. Реалізація інфраструктурних проєктів, таких як ремонт доріг, модернізація системи водопостачання та каналізації, покращення громадського транспорту, будівництво нових шкіл та медичних закладів. 5. Підтримка програм і проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. 6. Реалізація екологічних проєктів та заходів з охорони навколишнього середовища, в тому числі програм з утилізації відходів, зеленого будівництва та енергоефективності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бойові дії та обстріли можуть призвести до руйнування житлових будинків, доріг, мостів та інших об'єктів інфраструктури. 2. Економічна криза може призвести до скорочення бюджетних видатків та обмеження можливостей для розвитку. 3. Забруднення навколишнього середовища та екологічні катастрофи можуть мати негативний вплив на життя мешканців району. 4. Інші райони можуть конкурувати за інвестиції, ресурси, що може вплинути на розвиток Солом'янського району. 5. Виникнення конфліктів або напруги між різними групами населення, що може загрожувати стабільності та спокою в районі 6. Зростання кримінальної активності, злочинності та загрози тероризму можуть становити серйозну загрозу для безпеки мешканців 7. Нерівномірний доступ до освіти та медичних послуг серед жителів.

Джерело: складено автором.