

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:
«УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ
(НА ПРИКЛАДІ М. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО)»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
Антон ІЛЬЧЕНКО

Керівник: завідувач кафедри за
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Ільченко А. В. Удосконалення електронного урядування на місцевому рівні (на прикладі м. Хмельницького). – Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних аспектів розвитку електронного урядування в органах публічної влади в Україні та визначення напрямів удосконалення розвитку електронного урядування в органах місцевого самоврядування.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження та вказано наукові методи дослідження. Перший розділ присвячено теоретичним розвитку електронного урядування, а саме визначено сучасні підходи до визначення поняття «електронне урядування» та роль цього процесу в публічному управлінні, а також розглядається зарубіжний досвід цифровізації органів публічної влади. У другому розділі фокусується увага на аналізі сучасного стану електронного урядування в органах місцевого самоврядування в Україні, розглядаються особливості впровадження електронного урядування в органах місцевого самоврядування і оцінюється стан електронного урядування в Хмельницькій міській раді. У третьому розділі було визначено напрями удосконалення розвитку електронного урядування в органах місцевого самоврядування, проведено апробацію світового досвіду удосконалення електронного урядування в органах місцевого самоврядування і запропоновано шляхи покращення рівня електронного урядування Хмельницької міської ради. У висновках узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: електронне урядування, цифровізація, цифрова компетентність, вебсайт, електронні послуги, електронні інструменти, електронна взаємодія.

SUMMARY

Ilchenko A. V. Improvement of E-Government at the Local Level (Case Study of Khmelnytskyi City). – Manuscript.

The master's thesis is dedicated to exploring the theoretical aspects of the development of e-government in public authorities in Ukraine and identifying directions for improving the development of e-government at the local self-government level.

In the introduction, the relevance and practical significance of the chosen research topic, the main goal, and objectives of the study are defined. Scientific research methods are also outlined. The first chapter focuses on the theoretical development of e-government, including modern approaches to defining the concept of «e-government» and its role in public administration. Additionally, the foreign experience of digitizing public authorities is examined. The second chapter highlights the analysis of the current state of e-government in local self-government authorities in Ukraine. It explores the specifics of implementing e-government in local self-government bodies and evaluates the state of e-government in Khmelnytskyi City Council. The third chapter identifies directions for improving the development of e-government at the local level. It includes the testing of global practices in enhancing e-government in local self-government bodies and proposes ways to enhance the level of e-government in Khmelnytskyi City Council. The conclusions provide a summary of the research results.

Keywords: e-government, digitization, digital competence, website, e-services, electronic tools, e-interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1 Сучасні підходи до поняття «електронне урядування» та його роль в публічному управлінні.....	8
1.2 Зарубіжний досвід цифровізації органів публічної влади.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	24
2.1 Особливості реалізації електронного урядування в органах місцевого самоврядування в Україні.....	24
2.2 Оцінка стану електронного урядування в Хмельницькій міській раді.....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	42
3.1 Апробація світового досвіду удосконалення електронного урядування в органах місцевого самоврядування.....	42
3.2 Шляхи покращення рівня електронного урядування Хмельницької міської ради.....	51
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються та проникають в усі сфери суспільства, електронне урядування на місцевому рівні стає важливим фактором для забезпечення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг для громадян. Це дослідження має велике значення, оскільки створення та впровадження ефективних електронних інструментів сприяє поліпшенню якості життя громадян та забезпеченню сталого розвитку територій.

Однією з ключових переваг електронного урядування є зменшення бюрократичних бар'єрів та спрощення процедур отримання послуг. Громадяни отримують можливість звертатися до органів влади через онлайн-платформи, що робить процес подання документів та отримання відповідей швидким та зручним. Це сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та зниженню ризику корупції. Крім того, електронне урядування сприяє збору та аналізу даних, що є цінною інформацією для прийняття управлінських рішень на місцевому рівні. Це дозволяє здійснювати більш обґрунтоване розподілення ресурсів, розробку та впровадження програм розвитку, а також вдосконалення системи моніторингу за реалізацією проєктів.

На сучасному етапі глобалізації та зростаючої мобільності населення, електронне урядування також відіграє важливу роль у підтримці бізнесу та інвестиційної привабливості місцевості. Ефективні електронні платформи сприяють швидкій реєстрації бізнесів, веденню електронних облікових записів та взаємодії з податковими органами. Проте, необхідно визнати, що існують виклики та перешкоди на шляху до вдосконалення електронного урядування на місцевому рівні. До них відносяться нестача кваліфікованих кадрів, недостатня інфраструктура в окремих регіонах, а також потреба в забезпеченні кібербезпеки. Впровадження сучасних технологій та електронних інструментів допомагає покращити взаємодію між громадянами та органами

влади, сприяє розвитку територій та підвищенню конкурентоспроможності місцевості в умовах глобалізації.

В науковій літературі багато інформації щодо розвитку інформаційних технологій у різних сферах. Це питання активно вивчали такі науковці як Малиновський В.Я. [32], Нижній Т. В. [39], Чукут С. [20], Спасібов Д. [20], Почепцов Г. Г. [24], Печенкін І. [26], Мосій, О. Б. [27], та інші. Проте актуальним є дослідження питань щодо розвитку електронного урядування на місцевому рівні, особливо в період військового стану, коли не вся інформація є доступною та відкритою в межах безпеки.

Мета та завдання дослідження. *Метою дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів розвитку електронного урядування в органах публічної влади в Україні та визначення напрямів удосконалення розвитку електронного урядування в органах місцевого самоврядування.*

Для виконання поставленої мети були здійснені наступні *завдання*:

- вивчити сучасні підходи до поняття «електронне урядування» в органах місцевого самоврядування та його роль в процесі управління;
- дослідити досвід цифровізації органів місцевого самоврядування;
- визначити особливості реалізації електронного урядування в органах місцевого самоврядування в Україні;
- здійснити аналіз стану електронного урядування в Хмельницькій міській раді;
- розробити шляхи адаптації світового досвіду удосконалення електронного урядування в органах місцевого самоврядування;
- запропонувати рекомендації щодо покращення рівня електронного урядування Хмельницької міської ради.

Об'єктом дослідження є процеси електронного урядування в органах публічної влади.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення електронного урядування на місцевому рівні.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської роботи були використані наступні методи:

- системний (для комплексного аналізу підходів до поняття «електронне врядування»);
- бенчмаркінг (для аналізу зарубіжного досвіду з метою його подальшої адаптації);
- SWOT-аналіз (для виявлення основних переваг, недоліків, можливостей та загроз в процесі удосконалення процесів електронного урядування на місцевому рівні);
- статистичний метод (для аналізу процесу електронного урядування);
- метод аналізу та синтезу (для розробки механізму процесу електронного урядування в Хмельницькій міській раді);
- порівняння (для аналізу рейтингування країн Європи за рівнем розвитку електронного урядування).

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні нормативні акти, наукові публікації та навчальні посібники.

Апробація результатів дослідження: участь з тезами в «» від

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості покращення ефективності та якості публічних послуг, сприянні залученню громадян до управлінських процесів та підвищенню прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сучасні підходи до поняття «електронне урядування» та його роль в публічному управлінні

В умовах глобалізації та розбудови інформаційного суспільства традиційні механізми взаємодії між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, громадянами та бізнесом проявляють недостатню ефективність. Для створення нових, більш зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше використовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) [32]. Електронне урядування є однією з форм інформаційних технологій, яка дозволяє державним органам оперативної та ефективно надавати інформацію та послуги з мінімальними затратами часу та ресурсів. Впровадження електронного урядування передбачає спрощення процедур надання послуг громадянам, виключення непотрібних рівнів прийняття рішень у структурах держави, а також забезпечує доступ громадян, бізнесу та інших суб'єктів до необхідної інформації та сервісів. Ця ініціатива сприяє також розвитку виконавчих процесів у державних інституціях, поліпшує ступінь відкритості та прозорості діяльності, а також знижує витрати завдяки інтеграції та видаленню надлишкових систем. Такий підхід сприяє підвищенню результативності державних дій, спрямованих на задоволення потреб громадян [39].

Важливо проаналізувати нормативно-правове забезпечення процесу електронного урядування в органах місцевого самоврядування та в Україні загалом. На початку, нормативним підґрунтям розвитку інформатизації в Україні стали закони: «Про Національну програму інформатизації» (1998 р.) [54], «Про інформацію» (1992 р.) [53], «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.) [47]. Наразі в Україні створено правові

засади процесів цифровізації, де основу складають ЗУ, які були схвалені починаючи з 2015 року. До них можна віднести такі закони як ЗУ «Про електронну комерцію» [49], ЗУ «Про електронні довірчі послуги» [46], ЗУ «Про електронні комунікації» [48], ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [55], ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» [57]. Також слід виділити, ухвалений урядом наприкінці 2021 року ЗУ «Про публічні електронні реєстри» [56]. Окремо слід виділити документи, які були схвалені урядом протягом останніх двох років і на сьогодні є орієнтиром розбудови України, а саме: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [50], Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року [72] та Національна економічна стратегія на період до 2030 року [51], Концепція розвитку електронного урядування в Україні [59], Концепція системи електронних послуг [61], Концепція розвитку електронної демократії [60], Концепція розвитку штучного інтелекту [63] та Концепція розвитку цифрових компетентностей [62].

Умови розвитку інформаційного суспільства створюють нові вимоги щодо функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні в контексті їх інтеграції до європейського адміністративного простору [77]. Особлива увага приділяється їх здатності ефективно працювати в умовах впровадження е-урядування. Ця трансформація вимагає змін у всіх сферах суспільного життя. Відповідно до стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [58], розвиток е-урядування є ключовим чинником для впровадження європейських стандартів життя в Україні та забезпечення провідних позицій країни на міжнародній арені.

При аналізі різних підходів до розуміння концепції е-урядування в юридичній літературі можна помітити, що вони можуть бути інтерпретовані по-різному. Наприклад, деякі дослідники описують його як особливий спосіб організації публічного управління, тоді як інші розглядають його як поняття,

пов'язане з цифровим урядом. Для прикладу, вітчизняний вчений Д. Спасібов використовує комплексний підхід у своєму дослідженні е-урядування в контексті сучасних концепцій публічного управління [71]. Він визначає е-урядування як «форму організації публічного управління, спрямовану на підвищення ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій з метою створення нового типу держави, орієнтованого на задоволення потреб громадян».

На основі різних джерел ми виділили підходи до розуміння поняття «електронне урядування» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до розуміння поняття «електронне урядування»

Трактування	Тлумачення підходу
Електронне урядування як технологічна інфраструктура	В цьому підході електронне урядування сприймається як створення та використання технологічних інструментів та інфраструктури для поліпшення діяльності урядових органів та надання послуг громадянам. Серед можливих заходів можна відзначити впровадження електронних платформ для громадян щодо звернень, електронних систем для документообігу та електронних систем голосування та інші схожі ініціативи.
Електронне урядування як забезпечення доступу до інформації	У цьому контексті електронне урядування розглядається як забезпечення громадян доступом до публічної інформації та даних урядових органів, а саме створення відкритих даних, електронних порталів з інформацією про рішення уряду та його діяльність, а також сприяння прозорості та взаємодії між владою і громадянами.
Електронне урядування як залучення громадян до процесів прийняття рішень	В цьому підході акцент робиться на залученні громадян до участі у формуванні політики та прийнятті рішень. Це може охоплювати в собі застосування електронних платформ для взаємодії з громадськістю, інтерактивні інструменти для активного обговорення питань і визначення пріоритетів.
Електронне урядування як забезпечення якості та ефективності послуг	В цьому підході акцент робиться на залученні громадян до участі у формуванні політики та прийнятті рішень, тобто електронні платформи для громадських консультацій, інтерактивні інструменти для обговорення проблем та визначення пріоритетів.
Електронне урядування як забезпечення якості та ефективності послуг	У цьому варіанті електронне урядування прагне покращити якість та ефективність надання державних послуг громадянам та підприємствам. Це може охоплювати онлайн-системи для подання документів, електронні процедури реєстрації, спрощення бюрократичних процесів тощо.

Примітка. Складено автором на основі джерела [78]

Принципи впровадження електронного урядування визначають ключові принципи та орієнтири, які спрямовують процес створення та розвитку сучасних електронних систем адміністрування та надання публічних послуг (рис. 1.1).

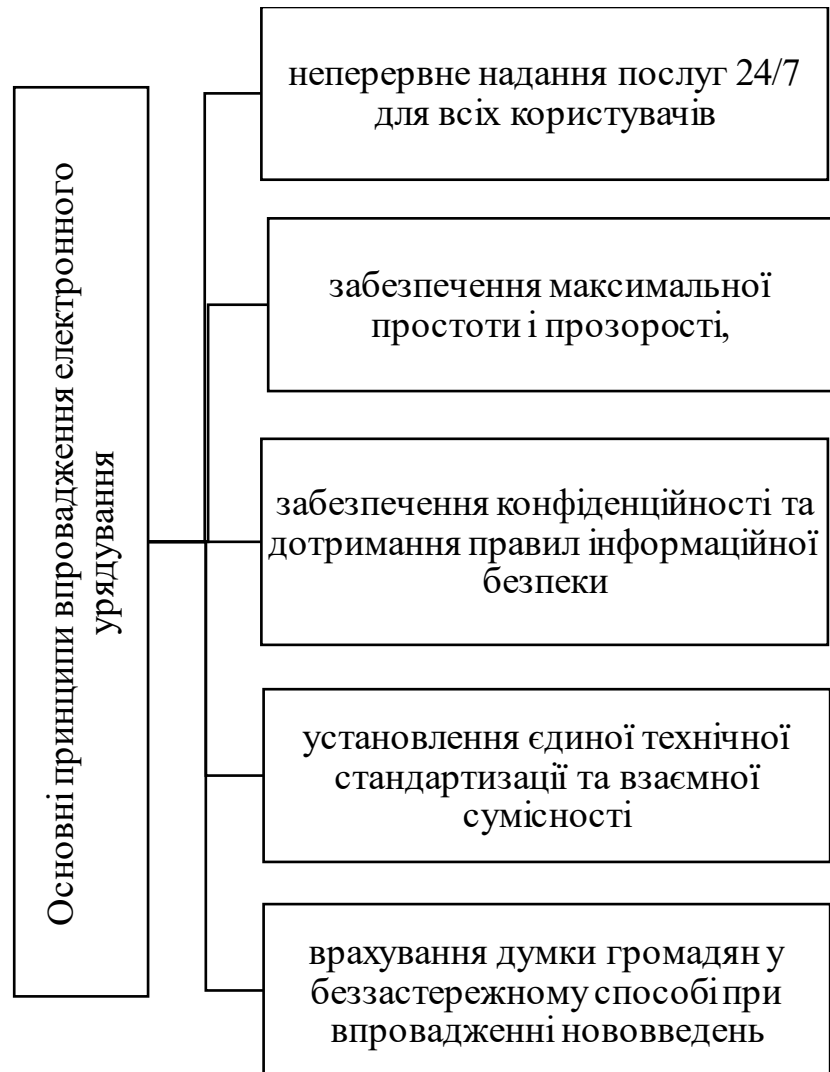


Рис. 1.1 Принципи впровадження електронного урядування

Примітка. Складено автором за даними [79]

Електронний уряд будь-якої держави спрямований на вирішення трьох взаємопов'язаних ключових аспектів, що взаємодіють між собою: забезпечення ефективного функціонування державного апарату через використання сучасних засобів надання адміністративних послуг та прийняття управлінських рішень; надання бізнесу та громадянам можливості отримувати різноманітні електронні сервіси на високому рівні ефективності;

налагодження системи електронної взаємодії між владою, громадянами та підприємствами (рис. 1.2).

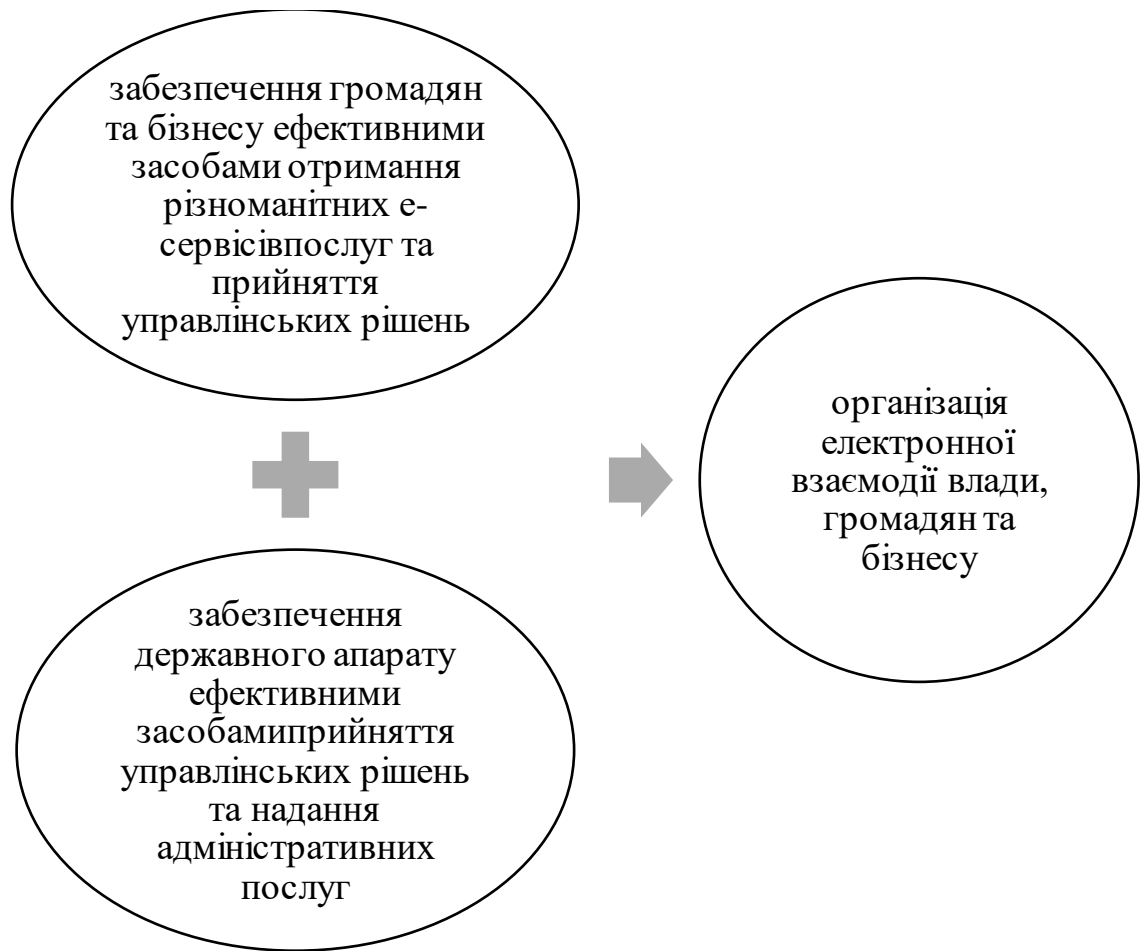


Рис. 1.2. Основні цілі побудови е-уряду

Примітка. Складено автором за даними [80].

Якщо розглядати сутності електронного врядування детальніше на місцевому рівні, то можна трактувати електронне урядування, як метод організації місцевого самоврядування, який ґрунтується на використанні програмно-апаратних засобів та систем локальних інформаційних мереж. Його основна мета полягає в забезпеченні прозорості та відкритості у функціонуванні місцевих органів самоврядування, надаючи громадянам, бізнесу та неурядовим організаціям можливість заздалегідь та повною мірою отримувати доступ до інформації, пов'язаної з діяльністю органу. Крім цього, електронне урядування сприяє легкому та доступному щоденному спілкуванню з місцевою владою для громадян, бізнесу та представників

неурядових організацій. Головними завданнями в сфері електронного урядування в органах місцевого самоврядування є:

- оприлюднення діяльності органів місцевого самоврядування шляхом ведення вебсайтів та порталів для широкого відображення їхньої діяльності;
- встановлення механізмів контролю над діяльністю місцевих органів влади через передчасну публікацію проектів рішень та систематичне інформування про плани розвитку територіальних одиниць;
- підвищення доступності органів місцевої влади за допомогою організації контакт-центрів для телефонних дзвінків, впровадження системи електронного документообігу та створення громадських приймалень у зручних для громадян місцях;
- надання інформації населенню та комунальним підприємствам щодо планових та аварійних робіт на об'єктах комунального господарства, включаючи облік порушень правил благоустрою та можливість підписки на оновлення;
- забезпечення передових телекомунікаційних засобів, таких як голосовий інтернет-протокол, електронна пошта, а також надійний та безпечний доступ до Інтернету для всіх підрозділів органів влади;
- централізований облік комунального майна та прозорий розрахунок вартості його оренди;
- забезпечення надання адміністративних послуг населенню та бізнесу у форматі електронних послуг, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до необхідних сервісів [42].

Головною складовою е-урядування є електронний уряд – це єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання. І чи не вперше на законодавчому рівні термін «електронне урядування» було потрактовано в Концепції розвитку електронного урядування в Україні [59]

Варто зазначити, що враховуючи основну складову електронного урядування – електронний уряд можна виділити наступні рівні реалізації (рис. 1.3).

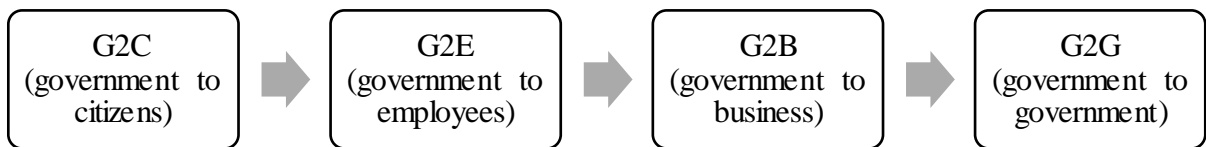


Рис 1.3 Рівні реалізації електронного урядування

Примітка. Складено автором за даними [35].

Сучасні підходи до розуміння поняття «електронне урядування» свідчать про його важливу роль у сучасному управлінні. Від організації публічного управління з використанням інформаційно-комунікаційних технологій до формування нового типу держави, спрямованого на підвищення ефективності, відкритості та прозорості в діяльності державних і місцевих органів влади, електронне урядування визнається ключовим інструментом. Його здатність відповідати вимогам сучасного інформаційного суспільства та сприяти задоволенню потреб громадян вказує на те, що впровадження цього підходу має потенціал змінити парадигму управління та покращити взаємодію між державою та суспільством [40].

1.2 Зарубіжний досвід цифровізації органів публічної влади

У процесі цифровізації діяльності органів державної влади в країнах Європейського Союзу важливо враховувати обов'язкове дотримання принципу «послуги загального інтересу». Цей принцип передбачає класифікацію послуг з урахуванням спільного суспільного інтересу та інших критеріїв [73]. Цифрова трансформація органів державної влади та місцевого самоврядування має бути оцінена з позиції загальних економічних показників цифровізації країни. Ці показники базуються на різних комплексних індексах, які включають в себе окремі субіндекси, що відображають цифрову трансформацію окремих секторів економіки та суспільства. Для отримання аналізу зарубіжного досвіду важливо визначити країни, що мають найбільший досвід у цій галузі. Тому потрібно більш детально вивчити найпоширеніші індекси розвитку цифровізації країн, серед яких можна виділити:

1. Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index - GII) [16]
2. Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competiveness Index - WDCI) [10];
3. Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index - DEI) [3];
4. Індекс розвитку електронного уряду (The UN Global E-Government Development Index – EGDI) [17];
5. Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index - IDI) [27]
6. Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI [2]);
7. Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index - NRI) [12];
8. Індекс електронної участі (E-Participation Index – EPART [6]);
9. Індекс глобального підключення (Global Connectivity Index - GCI, Huawei) [7];

Рейтингування деяких країн за поданими вище індексами згруповано в таблиці поданій вище (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рейтингування країн Європи за рівнем цифровізації

Країна	IDI-2021	WDCI-2021	DESI-2020	DEI-2020	NRI-2020	EGDI-2020	EPART-2020	GCI-2020	GIІ-2021	GIІ-2022
Великобританія	4	13	7	8	10	7	6	8,79	4	4
Швеція	3	4	2	2	1	6	41	4,79	2	3
Естонія	17	21	9	21	23	3	1	24,79	38	18
Німеччина	8	18	14	17	9	25	57	15,79	10	8
Польща	49	32	24	35	33	24	9	39,79	40	38
Фінляндія	9	10	3	3	6	3	14	6,79	7	9
Латвія	35	38	19	-	37	49	93	27,79	38	41

Примітка. Складено автором.

Слід зазначити, що індекси WDCR, DEI, NRI та GCI головним чином об'єднують показники інституційної, економічної та технологічної природи, які відображають розвиток нормативної та дослідницької бази, а також використання цифрових технологій у державному управлінні та бізнесі. Під час впровадження електронного урядування у державному управлінні на різних рівнях насамперед важливо спрямовувати практику на розвиток професійної компетентності окремих користувачів інформації у різних сферах, таких як політичні, економічні, соціальні та інші процеси [37].

Необхідно відзначити важливість використання цифрових технологій у управлінні персоналом, зокрема у системі оцінювання кадрів державного управління на різних рівнях на прикладі іноземного досвіду. Один із прикладів цього підходу можна знайти в Австралії, де для оцінювання результативності публічних службовців використовується мобільний додаток. Щоденно співробітникам ставиться нове питання, що безпосередньо стосується їх службової діяльності та виконання обов'язків [29]. Цей додаток виконує функцію оцінювання і дозволяє створити умови для поступового підвищення кваліфікації публічних службовців та підвищення ефективності їх роботи.

Іншим прикладом є використання спеціального програмного забезпечення USA Performance в Сполучених Штатах для оцінювання праці

працівників органів федеральної влади. Ця цифрова платформа базується на концепції управління результатами на особистому рівні для державних службовців вищої ланки та інших категорій персоналу [15]. Однією з головних переваг цієї цифрової платформи є автоматизація процесів моніторингу та оцінки діяльності публічних службовців на різних етапах циклу управління. В результаті використання цієї платформи розробляються та затверджуються електронні плани результатів трудової діяльності працівників публічної служби, а також здійснюється безперервний контроль та моніторинг виконання сформованого плану, створюється система зворотного зв'язку та здійснюється безпосереднє оцінювання [65]. Оптимізація процесу оцінювання діяльності працівників органів публічного управління дозволяє керівництву наближено приділяти увагу персоналізованим результатам діяльності та забезпечує можливість функціонування системи управління результативністю в режимі реального часу.

Важливим аспектом цифровізації системи публічної служби є розвиток публічних комунікацій. Останнє введення Закону про свободу інформації (FOIA) у США та багатьох країнах ЄС призвело до повного визнання права кожного громадянина на вільний доступ до інформації, якою володіє адміністрація. При цьому дотримання обмежень, пов'язаних з конфіденційністю та іншими аспектами, залишається важливим. Однак для забезпечення ефективної інституційної комунікації потрібно вдосконалювати критерії та методи формування цієї комунікації [5].

Розглянемо приклад впровадження відкритої інституційної комунікації в Італії. Незважаючи на те, що цифрова культура публічної комунікації поширюється серед державних адміністрацій, в Італії переважно використовуються односторонні соціальні платформи. Проте в деяких випадках спостерігається поява методів взаємодії та участі, спрямованих на ефективне залучення громадян [11]. Це свідчить про те, що ростуть доступні засоби цифрової комунікації, що в свою чергу призводить до значного збільшення комунікаційних потреб державних адміністрацій у Італії.

Важливу роль у цифровізації органів державної влади та місцевого самоврядування є впровадження та оптимізація процесу надання адміністративних послуг населенню. Наприклад, Естонія обрала стратегічний напрямок в цифровому управлінні, спрямований на підвищення конкурентоспроможності держави та забезпечення добробуту населення. Один з пріоритетних заходів для подолання бюрократичних обтяжень, пов'язаних із великою кількістю організацій, з якими громадяни повинні були спілкуватися, полягав у впровадженні державного проєкту «Електронна Естонія» [8]. Естонія є країною з високими темпами розвитку електронного урядування, що дозволяє своїм громадянам та посадовим особам отримати доступ до широкого спектра онлайн-послуг за допомогою захищених цифрових облікових даних, включаючи платежі, доступ до вичерпних медичних записів та онлайн-голосування. Естонія виступає першою країною у світі, якій вдалося успішно втілити систему електронного урядування. За результатами Індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, проведеного Міжнародним союзом електрозв'язку у 2017 році, Естонія зайняла 17-е місце з показником 8,14. Цей індекс враховує три компоненти: доступ до ІКТ, частоту використання та вплив/наслідки ІКТ. Варто відзначити, що цей показник вважається високим, адже лідер цього рейтингу, Ісландія, має показник 8,98. Розрив між ними є незначним (для порівняння, Україна має показник 5,62). Крім того, станом на 2020 рік близько 90% населення Естонії має доступ до Інтернету (у порівнянні зі всього 66% українців, які мають доступ до мережі) [9]. Цікаво розглянути динаміку, як естонські громадяни здійснювали підключення до Інтернету. На рис. 1.4 проілюстрована динаміка цього процесу на прикладі Естонії.

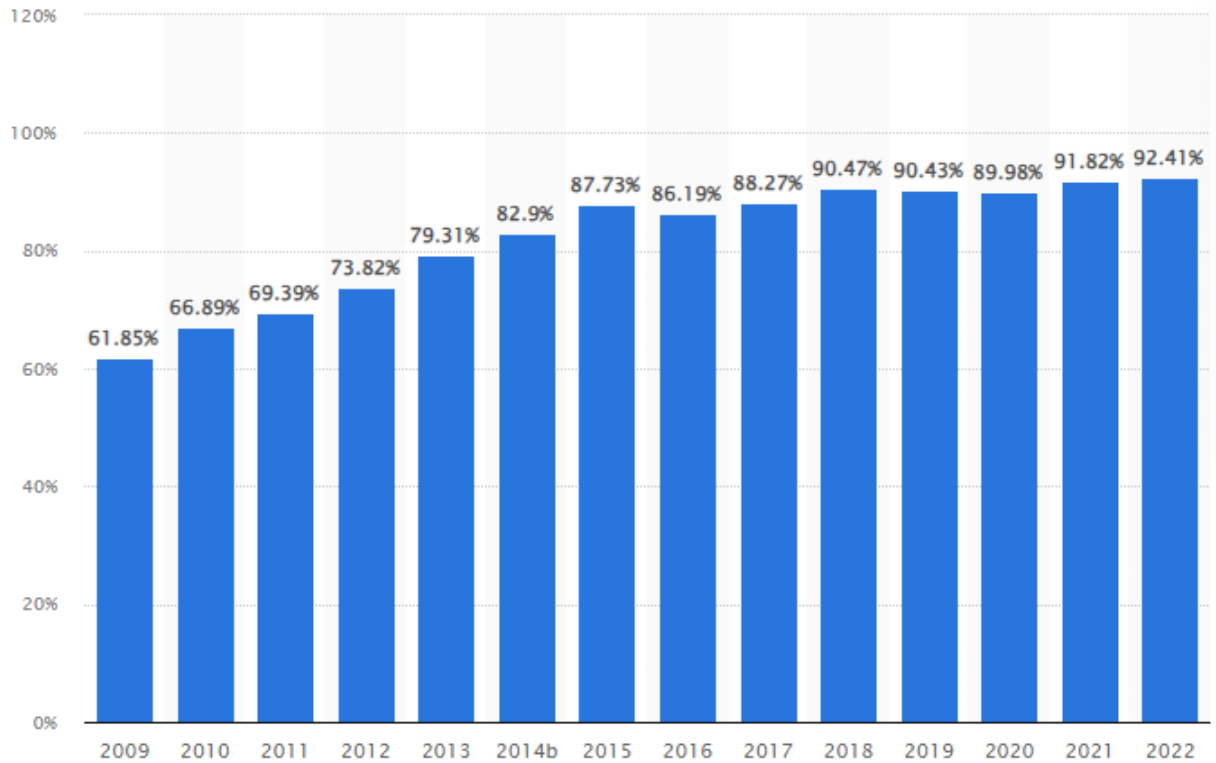


Рис. 1.4 Динаміка кількості будинків із мережею інтернет, % [1]

Примітка. Складено автором

Майже всі державні послуги доступні для громадян у електронному вигляді, забезпечуючи їм можливість звертатися за ними у зручний час та місце, що становить 99% усіх послуг. Фізичний візит до державних агенцій для отримання послуг, як правило, не потрібний, за винятком деяких випадків, таких як оформлення шлюбу, розлучення та нотаріальні угоди. Ефективність цифрового управління в Естонії особливо помітно у збереженні робочого часу громадян та чиновників. Впровадження цифрового формату для роботи державних органів дозволило суттєво зменшити бюрократію, скоротити державні витрати на 2% ВВП та практично усунути можливість корупційних схем. Естонія побудувала безпечну систему обміну даними між громадянами, мешканцями країни, державними органами та приватними компаніями під назвою «X-Road». Процес впровадження цієї системи електронного урядування заснований не лише на доступі до Інтернету, а й на наданні важливої ролі прозорості [38]. Через національний портал «Державний

портал», жителям Естонії надається можливість переглядати, хто має доступ до їхніх даних в системі «X-Road», а також перевіряти, які особи скористалися цим доступом і для яких цілей вони використовували інформацію. Основною складовою інфраструктури електронного управління є Інтернет, який Естонія закріпила як універсальну послугу та невід'ємне право громадян у Законі про телекомунікації. Важливо зазначити, що до універсальних послуг входять телефонний зв'язок, поштові послуги, газопостачання, водопостачання тощо. З метою уникнення дискримінації, ці послуги мають надаватися всьому населенню країни за доступними цінами.

Практика управління діяльністю державних органів в умовах зовнішнього та внутрішнього інформаційного середовища демонструє використання технологій, спрямованих на попередження інформаційних ризиків та інцидентів. Це включає такі заходи, як Computer Security Act of 1987 (Public Law 100-235) [14] та посібник з організації навчання інформаційної безпеки для державних службовців NIST Special Publication 500-172 «Computer Security Training Guidelines» та інші. Впроваджені заходи спрямовані на формування комплексного набору знань, навичок та практичних звичок серед державних службовців, які є важливим фактором забезпечення інформаційної безпеки.

Уряд Сінгапуру знаходиться серед визнаних лідерів у впровадженні цифрових ініціатив для покращення адміністративних процесів та забезпечення ефективною взаємодії з громадянами та бізнесом. Однією з найвагоміших та успішних ініціатив у цьому напрямку є створення «Сінгапурського порталу для громадян та бізнесу» [41]. Цей цифровий портал є незамінним інструментом для громадян та підприємств у спілкуванні з державним апаратом. Широкий спектр послуг, доступних через цей портал, робить його центральною точкою для отримання державних послуг та здійснення різних адміністративних процедур. Наприклад, громадяни можуть за допомогою порталу здійснювати реєстрацію підприємств, подавати податкові декларації, звертатися з заявами та скаргами до владних органів.

Один із ключових аспектів цього порталу – його здатність забезпечити інтегрований доступ до різноманітних державних служб та інформаційних ресурсів. Від громадян до підприємців, від студентів до пенсіонерів – усі можуть знайти необхідну інформацію та послуги на одному централізованому ресурсі. Ця ініціатива також сприяє створенню більш прозорої та відкритої системи державного управління. Громадяни можуть в будь-який час перевірити статус своїх звернень, дізнатися, як саме використовується їх інформація та з метою чого. Це сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та забезпеченню взаємопорозуміння між владою та громадянами.

Концепція «E-Government 24/7» в Швеції націлена на забезпечення постійної доступності державних послуг для громадян. Ця ініціатива дозволяє громадянам взаємодіяти з органами державної влади через Інтернет та подавати заявки на різноманітні послуги, такі як паспорт, ліцензії та інші, у будь-який зручний для них час. Ця концепція передбачає створення цифрової інфраструктури, яка дозволяє громадянам звертатися до державних органів та виконувати адміністративні процедури онлайн, незалежно від часу доби. Головним принципом «E-Government 24/7» є забезпечення максимальної зручності та доступності для громадян, що дозволяє їм зменшити час та зусилля, витрачені на взаємодію з державою [28]. Громадяни можуть подавати заявки, звертатися за інформацією та отримувати послуги в будь-який момент, використовуючи електронні канали зв'язку. Це спрощує процес отримання документів та послуг, роблячи його більш зручним та ефективним. Крім того, такий підхід сприяє відсутності необхідності фізичного відвідування офісів державних органів, що збільшує зручність та економить час громадян.

Розвиток електронного урядування в Ірландії відбувається активно і спрямований на полегшення взаємодії між громадянами, бізнесом та державними органами за допомогою цифрових технологій. Держава вдосконалює та розширює доступ до електронних послуг, спрощуючи процедури та забезпечуючи зручність для всіх учасників. Однією з ключових ініціатив є програма «MyGovID», що надає громадянам та резидентам доступ

до різних державних послуг через єдиний цифровий ідентифікаційний засіб. Це дозволяє громадянам використовувати одну автентифікаційну систему для отримання доступу до податкових декларацій, медичних послуг, соціальних виплат та інших адміністративних послуг [20].

Додатково, ірландський уряд розвиває «Електронний портал» (eGovernment Portal), де громадяни можуть знайти інформацію про доступні електронні послуги, а також звертатися за підтримкою та отримувати інформацію про свої права та обов'язки. За підтримки місцевої влади у співпраці з громадськими об'єднаннями, діють спеціальні центри діджиталізації, відомі як «діджитал-хаби». Ці ініціативи спрямовані на підвищення обізнаності та розвиток цифрових навичок у менших населених пунктах Європи. Діджитал-хаби є фізичними просторами, де жителям пропонується швидкий та надійний доступ до Інтернету, а також різноманітні навчальні програми з роботи з цифровими технологіями. Прикладом такого діджитал-хабу є Людгейт у місті Скібберін. У цьому центрі надається консультування для бізнесу щодо ефективного використання інформаційних технологій. Також проводяться навчальні курси з кодування та програмування для молоді. Ці ініціативи сприяють популяризації цифрових знань та вмінь серед населення, сприяючи створенню більш інформованого та технологічно освіченого суспільства [12].

Впровадження технологій штучного інтелекту в розвитку електронного урядування зарубіжних країн є вагомим кроком у напрямку сучасної модернізації та оптимізації державних процесів. Завдяки використанню штучного інтелекту можливе автоматизоване виконання рутинних та трудомістких завдань, що звільняє владу від монотонних обов'язків і дозволяє зосередитися на більш складних та стратегічних аспектах управління. Велика кількість зарубіжних країн використовує технології штучного інтелекту для аналізу обширних обсягів даних та виведення корисних інсайтів. Це надає можливість приймати обґрунтовані рішення на підставі об'єктивних даних. Наприклад, системи прогнозування на основі штучного інтелекту можуть

точно визначити потреби громадян у державних послугах та змінювати їх надання відповідно до змінюваних умов.

Технології штучного інтелекту також ефективно використовуються для поліпшення взаємодії між громадянами та державними органами шляхом різних електронних каналів. Створення віртуальних помічників та чат-ботів дозволяє громадянам отримувати інформацію та підтримку навіть у режимі цілодобового доступу (24/7), спрощуючи отримання послуг та вирішення питань. Прикладом розвитку штучного інтелекту в Європі слугує Німеччина. Ця країна розробляє та впроваджує стратегію штучного інтелекту з метою використання його потенціалу для створення цифрової цінності. Такий крок дозволяє використовувати нові можливості для розвитку суспільства та підвищення ефективності державних процесів [21].

Досвід зарубіжних країн у галузі цифровізації публічної влади та розвитку електронного урядування свідчить про важливий напрямок реформ у підвищенні ефективності та прозорості державних процесів. Застосування цифрових технологій у взаємодії з громадянами та бізнесом, спрощення адміністративних процедур, створення доступних електронних платформ для надання послуг – це лише кілька прикладів того, як сучасні держави використовують інновації для поліпшення життя своїх громадян. Зарубіжний досвід підкреслює важливість розробки імплементації комплексних стратегій цифрової трансформації, підтримки громадської участі та навчання цифровим навичкам. Це свідчить про рішучість країн досягти високого рівня доступності та якості державних послуг, сприяючи зближенню між громадянами та владою, а також сприяючи розвитку інноваційної та конкурентоспроможної держави на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Особливості реалізації електронного урядування в органах місцевого самоврядування в Україні

Гасло 21 століття «від локального до загального» переосмислюється у контексті ефективного розвитку е-урядування, як «дій локально, мисли загально». Досвід впровадження е-урядування протягом останнього десятиліття підтверджує, що виключно централізований підхід до розвитку е-урядування не є оптимальним. Здобутки провідних країн у цій галузі свідчать про те, що успішне впровадження електронних ініціатив вимагає спільних зусиль центральних та місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, громадян та бізнесу. Без активної ролі місцевих ініціатив, підкріплених відповідними нормативними актами на рівні «згори», неможливий подальший прогрес у сфері розвитку е-урядування [68].

Запровадження системи е-урядування має охоплювати всі рівні управління, пріоритетною областю є місцевий рівень публічного управління. Саме на цьому рівні належне функціонування системи є надзвичайно важливим, оскільки воно сприяє децентралізації влади, розширенню можливостей громадян для активної участі у державному управлінні та вирішенні місцевих питань. Саме ці аспекти актуалізують необхідність ефективного впровадження системи е-урядування на місцевому рівні [34].

Органи державної влади використовують сучасні цифрові технології з метою зміцнення ефективності управління на всіх рівнях. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) може розширити та покращити спектр надаваних послуг, оптимізувати внутрішні робочі процеси та створити можливість для громадян взаємодіяти з публічними установами та розв'язувати проблеми через різноманітні канали, як на національному, так і

на місцевому рівнях. Часом значущість місцевого самоврядування може залишатися непоміченою або недооціненою. Однак, важливість його внеску підкреслюється у Новому порядку денному міст, і міжнародні організації чітко усвідомлюють, що роль регіональних та місцевих органів влади в процесі формування та реалізації політики є так само значущою, як і роль національних урядів.

Основний етап розвитку електронного урядування в Україні розпочався у 2015 році після ухвалення Коаліційної угоди парламентських фракцій Верховної Ради України у 2014 році та прийняття Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженої Указом Президента України від 12 січня 2015 року. Ратифікування Угоди про асоціацію між Україною з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами з іншого боку, накладає на Україну зобов'язання відповідати Копенгагенським критеріям, забезпечуючи перспективу членства у Європейському Союзі в майбутньому. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» [58] визначає програму електронного урядування як один із безпекових векторів серед 62 державних програм реформ та розвитку. Концепція електронного урядування передбачає створення електронної системи управління на національному, регіональному та місцевому рівнях [19]. Електронне урядування на місцевому рівні представляє сучасну форму організації публічного управління, яка забезпечує активну взаємодію між місцевими органами влади, громадськістю, індивідами, громадянами, підприємствами та некомерційними організаціями за допомогою інформаційно-комунікативних технологій. При впровадженні електронного урядування на місцевому рівні важливо враховувати користь для ключових учасників цих відносин – громадян, підприємств різних секторів та некомерційних організацій, а також органів місцевої влади (див. рис. 2.1). Усі ці сторони повинні взаємодіяти між собою, а сама модель електронного урядування повинна націлитися на досягнення та задоволення інтересів кожного з них.

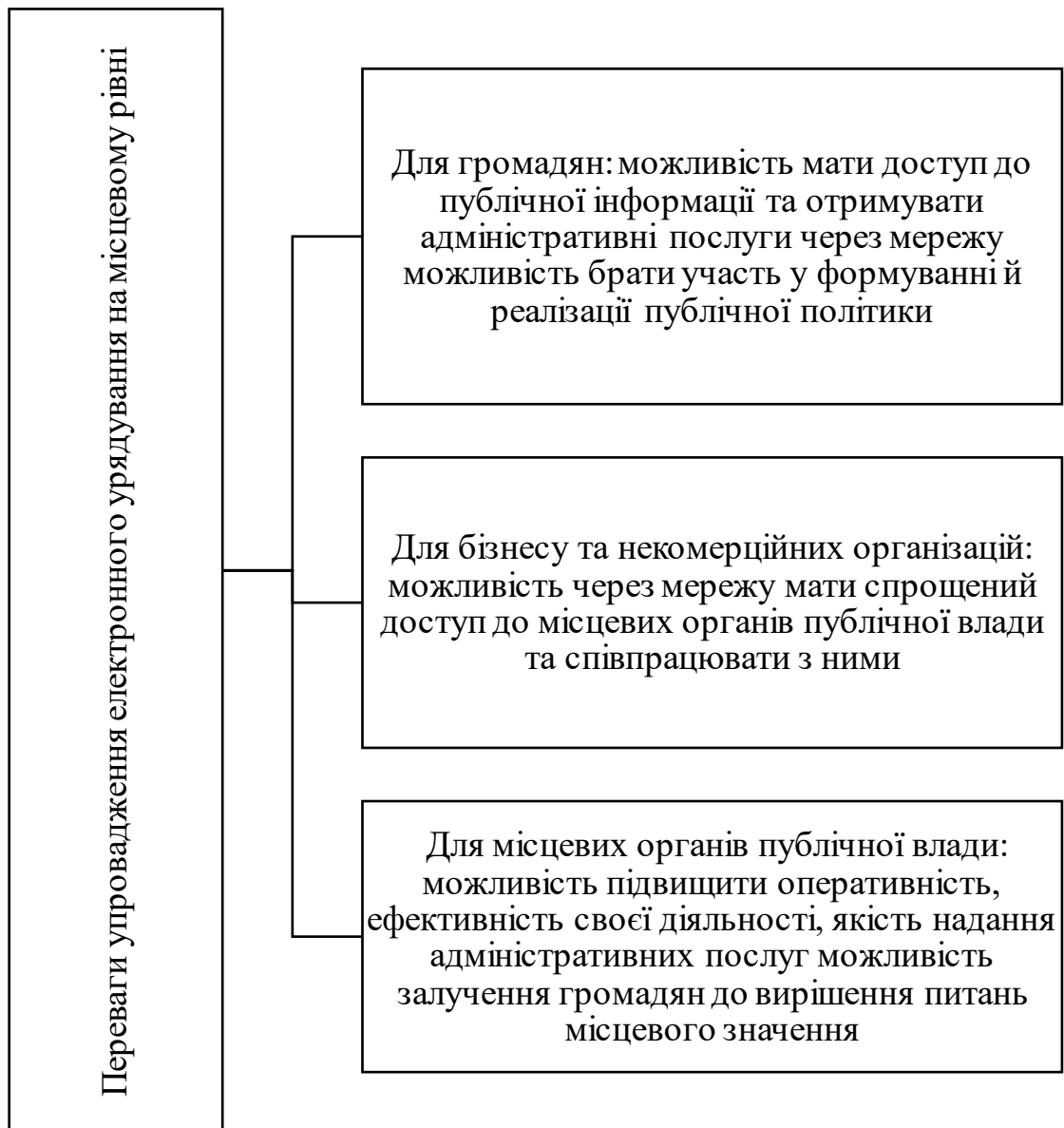


Рис. 2.1 Переваги упровадження електронного урядування на місцевому рівні [44].

Для того, щоб досягнути високого рівня електронного урядування на всіх рівнях влади важливо і забезпечити розвиток цифрового формату діяльності органів державної влади, побудувати цифровий простір між державними структурами, комерційними підприємствами та громадянами, потрібно оволодіти цифровими навичками та компетентність в сфері цифрової грамотності [33].

З метою розвитку цифрової грамотності серед представників органів державної влади та, зокрема, місцевого самоврядування в Україні, Міністерство цифрової трансформації успішно впровадило національну

онлайн-платформу «Дія. Цифрова освіта» [22] (зараз має назву «Дія. Освіта»). На цей час, ця платформа надає навчання у таких напрямках, як «Цифрова грамотність державних службовців 1.0 на базі інструментів Google», «Процес формування державної політики», «Розбудова цифрової громади», «Ефективне використання адміністративних ресурсів та їх захист», «Забезпечення доступу до публічної інформації», «Використання відкритих даних для державних службовців», «Регіональна цифрова трансформація», гайд «Як зробити сайт громади ефективним» та інші.

Система повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні потребує наразі чіткого розмежування. Існуюча структура органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, разом з їхньою відомчою підпорядкованістю, виявляється невірноваженою. Бракує ефективної взаємодії між цими органами для забезпечення координації та субординації, а також недостатньо розвинуті механізми звітності, що породжує втрату ефективності та недостатню прозорість у функціонуванні системи.

Більшість органів місцевого самоврядування мають значну частку документообігу, який здійснюється досі на паперових носіях. Це викликає затримки у процедурі обміну документами, що унеможлиблює швидке та ефективне надання державних послуг. Велика кількість документів передається між установами та особами фізично, займаючи значний час. Дублювання архівних даних стає проблемою, яка поглиблює складність та неупорядкованість системи. У деяких органах місцевого самоврядування навіть відсутнє об'єднання комп'ютерів у локальні мережі, що призводить до питань щодо створення єдиної відкритої інформаційно-комунікаційної системи. Враховуючи ці виклики, необхідно розглянути можливість автоматизації офісної роботи в органах місцевого самоврядування. Проте важливо зазначити, що цей процес потребує спільної координації та фінансування для успішної інтеграції сучасних інформаційних технологій у робочі процеси.

З метою вдосконалення цієї ситуації, важливо встановити чітке розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, розвинути механізми взаємодії та звітності, сприяти переходу до електронного документообігу та забезпечити доступ до сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності та прозорості діяльності системи органів влади та місцевого самоврядування.

Ефективність управління в першу чергу залежить від успішного вирішення завдань оперативного та якісного формування електронних документів, ефективного контролю за їх виконанням, а також від ретельно спланованої організації процесів їх зберігання, пошуку та використання. Активне впровадження сервісного підходу в систему публічного управління супроводжується паралельними процесами автоматизації адміністративних регламентів та впровадження офіційного електронного документообігу. Необхідність таких інноваційних механізмів організації публічного менеджменту обумовлена об'єктивною неможливістю реалізації концепції сервісної держави за допомогою традиційних технологій управління, які характеризуються значними часовими та економічними затратами, а також високими ризиками корупції [30].

Система електронного документообігу (СЕД) являє собою організаційно-технічну структуру, яка забезпечує процес створення, управління доступом та поширення електронних документів у комп'ютерних мережах, а також забезпечує контроль за потоками документів в організації [45]. На сьогоднішній день в Україні функціонує розмаїття різних систем електронного документообігу (СЕД), які впроваджуються у державних органах. Серед національних розробок слід відзначити СЕД Адміністрації Президента України, «АСКОД», «Megapolis.Документообіг», «ДОК ПРОФ 2.0», «Атлас ДОК» і «FossDoc». Для автоматизації Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП) спеціально використовуються системи, такі як «Трембіта», «Вулик», «Галерея послуг», «АСКОД. Адміністративні послуги», «FossDoc. Автоматизація ЦНАП», та інші. Серед найпоширеніших

СЕД, що застосовуються в муніципалітетах, можна відзначити такі: «iTSOffice», «АСКОД», «Optima Work-Flow», «Megapolis», DocsVision, «LotusNotes», «КАІ-Документообіг». Крім цього, у інших містах також впроваджено СЕД, зокрема «Діловод», «Діло», «Діло-Підприємство», «Док Проф 2.0», «el-Dok system», «FossDoc», «IDS-Documents», ІС «ABIS-ISO» [31].

Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ) [70] є найбільш відповідною та доступною платформою для перехідного процесу до онлайн-взаємодії, яка широко використовується також бізнесом. Вона дозволяє відтворити цифрове середовище для зручної та ефективної електронної комунікації з органами державної влади. СЕВ ОБВ призначена для автоматизації різних аспектів створення, передачі, приймання, обробки, використання, зберігання та утилізації документів у формі електронних записів. Ці документи не містять обмеженої інформації та застосовують кваліфікований електронний підпис або кваліфіковану електронну печатку. Проте, при аналізі списку користувачів цієї системи, було виявлено, що серед них відсутні значна кількість органів місцевого самоврядування, що потребує подальшого доопрацювання та розширення своєї участі.

На сьогоднішній день стан впровадження електронного управління та електронного документообігу в Україні можна характеризувати як етап розвитку, однак існують ряд проблем, які гальмують цей процес. Впровадження електронного управління в органах місцевого самоврядування виявляє наступні проблеми:

1. відсутність єдиних стандартів та правил, які б відповідали міжнародним нормам, для функціонування системи електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису, а також для ведення державних інформаційних ресурсів;

2. недостатня інтеграція та співробітництво між національними та місцевими органами влади в сфері інформаційних ресурсів;

3. обмежений або відсутній доступ фізичних та юридичних осіб до державних інформаційних ресурсів;

4. функціонуючий урядовий портал та вебсайти національних державних органів не завжди забезпечують інтерактивну роботу та ефективну «єдину точку контакту» для надання адміністративних послуг;

5. недостатня якість та обсяг послуг, що надаються в електронному вигляді;

6. низька кваліфікація державних службовців, зокрема на місцевому рівні, та громадян у сфері використання електронного документообігу та електронного управління;

7. обмежена функціональність електронного документа національних та місцевих органів влади, а також обмежена система циркуляції документів;

8. відсутність системи показників для оцінки ефективності електронного управління;

9. посилення недобросовісної конкуренції та спроби монополізації ринку цифрового підпису та електронного документообігу;

10. недостатнє та неефективне використання необхідних ресурсів;

11. відсутність точної та достовірної інформації про стан та тенденції розвитку електронного управління;

12. постійні зміни в штаті та структурі державних органів;

13. відсутність необхідної підтримки з боку вищих посадових осіб держав.

Відомча ізоляція та відсутність відповідних нормативних актів представляють серйозну проблему для більшості органів місцевого самоврядування. Це призводить до перешкод у вільному обміні інформацією між ними та сприяє дублюванню та спотворенню даних в різних системах, що ускладнює доступність і спільний доступ до інформації для місцевого самоврядування. Набагато більше інформації публікується на офіційних вебсайтах, які розміщують основні новини, інформацію про події, важливі документи та оголошують їх обговорення. Ці вебсайти є джерелами оновленої

інформації про діяльність державних органів, їхніх керівників та виконавчих комітетів. Однак не всі органи місцевого самоврядування є доступними для громадськості та організацій через засоби масової інформації. Багато вебсайтів департаментів, дирекцій виконавчої влади селищних рад, комітетів, комунальних підприємств та органів громадських самоорганізацій все ще перебувають на етапі розробки чи впровадження. Це обмежує доступ мешканців до повної інформації щодо тарифів, процедур оплати комунальних послуг або стану своїх особистих рахунків. Також слід враховувати, що зараз певні ресурси обмежені в оприлюдненні інформації через військовий стан. Проте навіть інформація, яка є «безпечною» і актуальною за різних умов, не завжди висвітлюється на офіційних сайтах. Ці проблеми потребують уваги та спільних зусиль для вирішення та покращення доступу до інформації для громади та організацій місцевого самоврядування.

Піддаючи аналізу процес розвитку електронного урядування та цифровізації в Україні на обох рівнях – центральному та місцевому, слід відзначити, що країна демонструє активну націленість на впровадження нових можливостей для громадян і підприємців. Однак, для всебічного аналізу ситуації, рекомендується виконати SWOT-аналіз, що дозволить отримати комплексне уявлення про сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в цьому контексті (табл. 2.1).

Впровадження системи електронного урядування ускладнюється через взаємодію різних соціальних, політичних, психологічних, фінансових та організаційних факторів, які взаємодіють між собою і роблять процес більш складним. Один з ключових аспектів полягає в конфлікті між новими «інформаційними» методами управління та традиційними підходами. Упровадження електронного урядування часто зіткнулося з опором на рівні виконавців, які звикли до роботи за стандартами, що існували ще в радянські часи. Додатковими труднощами є значні витрати на інформатизацію державних структур та недостатня результативність державних програм у цій сфері [18].

Таблиця 2.1

Результати SWOT-аналізу процесу цифровізації та розвитку електронного урядування в органах публічної влади та в органах місцевого самоврядування України

Переваги	Недоліки
<p>1. Підвищення прозорості діяльності органів влади за допомогою сучасних ресурсів.</p> <p>2. Можливість використання Starlink для забезпечення критичної інфраструктури.</p> <p>4. Впровадження великої кількості електронних цифрових послуг.</p> <p>5. Наявність чат-ботів, яка спрощує комунікацію між органами влади.</p> <p>7. Постійна комунікація між різними міністерствами, адміністраціями та органами місцевого самоврядування з приводу розвитку електронного урядування.</p> <p>8. Органи публічної влади та місцевого самоврядування мають можливість використовувати електронне урядування для поліпшення доступу до послуг та оптимізації процесів.</p>	<p>1. Низький рівень зацікавленості певних посадових осіб в реалізації інноваційних цифрових проєктів.</p> <p>2. Наявність колізій в нормативно-правовому забезпеченні.</p> <p>3. Відсутність певних важливих термінів в національному законодавстві.</p> <p>4. Низька швидкість інтернету та мобільного зв'язку в деяких регіонах.</p> <p>5. Недостатній рівень забезпеченості інформаційним обладнанням.</p> <p>6. Наявність застарілих методів управління в органах публічного управління та органах місцевого самоврядування.</p> <p>7. Суттєва нестача фінансування.</p> <p>8. Низький рівень цифрової грамотності серед населення старшого віку.</p> <p>9. Нестача цифрової компетенції у фахівців на місцевому рівні.</p>
Загрози	Можливості
<p>1. Високий рівень корупції</p> <p>2. Воєнна загроза.</p> <p>3. Економічні загрози.</p> <p>4. Загрози пов'язані з забезпеченням енергетичної інфраструктури</p> <p>5. Можливість кібератак та кібертероризму</p> <p>6. Нестача кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування.</p>	<p>1. Співпраця в сфері електронного урядування з іншими країнами.</p> <p>2. Здійснення системної роботи з громадянами для підвищення цифрової грамотності.</p> <p>3. Розвиток штучного інтелекту в електронному урядуванні.</p> <p>4. Розробка та впровадження єдиних стандартів та правил для системи електронного документообігу.</p> <p>5. Зміцнення процесу автоматизації під час надання адміністративних публічних послуг, покращити якість та доступність (в умовах воєнного стану зокрема).</p> <p>6. Курси підвищення кваліфікації для посадових осіб органів місцевого самоврядування в сфері цифровізації.</p> <p>7. Сприяння інтеграції інформаційних ресурсів</p> <p>8. Розвиток функціональності системи електронного урядування та визначити систему показників для оцінки рівня ефективності.</p>

Примітка. Складено автором.

Отже, нинішній стан системи управління розвитком інформаційного суспільства в Україні характеризується фрагментарністю складових, які розвиваються в певних напрямках, але роблять це в хаотичний спосіб.

2.2 Оцінка стану електронного урядування в Хмельницькій міській раді

В сучасному цифровому віці електронне урядування стає все більш актуальним і необхідним аспектом діяльності органів місцевого самоврядування. Впровадження та розвиток електронного урядування має значний потенціал для поліпшення якості послуг, забезпечення прозорості та ефективності взаємодії між владою та громадянами. Одним з важливих суб'єктів такого процесу є Хмельницька міська рада, яка вже має певний досвід у впровадженні електронних інструментів у свою діяльність. У зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій, виникає потреба у вдосконаленні системи взаємодії між владою та громадянами на електронному рівні.

Важливо відзначити, що Хмельницький продовжує демонструвати стійкий розвиток. У 2021 році Хмельницький визнаний лідером в Україні за результатами оцінки «Індекс конкурентоспроможності обласних центрів 2021», що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності та ефективності цього регіону [74]. Цей індекс оцінює різні аспекти конкурентоспроможності міст та включає 10 ключових складових, серед яких важливість створення сприятливого бізнес-середовища, доступ до публічних ресурсів, вартість дотримання законодавства, оптимальну систему оподаткування та зборів, боротьбу з неофіційними платежами та корупцією, забезпечення безпеки бізнес-процесів, ефективне місцеве керівництво, наявність ресурсів для розвитку та підтримку інновацій, а також надання прозорості та доступу до даних.

Хмельниччина виявляє значний потенціал для впровадження концепції електронного урядування, що підсилює її унікальність. Наприклад, у 2019 році, в рамках ініціативи «Разом проти корупції», проведеної Урядово-громадською ініціативою у співпраці з проєктом USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність в державному управлінні та послугах/TAPAS», Хмельниччина визнана лідером серед обласних центрів за загальною оцінкою щодо публікації відкритих даних [67].

Крім того, слід підкреслити високий рівень довіри місцевому уряду з боку жителів Хмельницького. У 2021 році Міжнародним республіканським інститутом спільно з соціологічною групою «Рейтинг» було проведено опитування для вимірювання рівня довіри громадян до місцевих владних органів. Хмельницький виявився лідером у цьому дослідженні: 35% громадян повністю підтримують дії місцевих владних органів, а 41% в основному підтримують їх. Загалом 76% висловили своє схвалення. Цей показник відзначається високим рівнем і є надзвичайно важливим для успішної реалізації системи електронного урядування, оскільки висока довіра є необхідною умовою для її успішного запровадження.

Саме Хмельницький виділяється тим, що став одним із перших пілотних міст, де мешканці громади можуть легко подавати електронні петиції до міської ради безпосередньо зі свого смартфона, завдяки спеціальному мобільному додатку «Дія». Цю можливість відкрита для всіх громадян України, які є зареєстрованими в Хмельницькій міській громаді та успішно авторизовані у додатку «Дія». Цей доступ до засобу комунікації свідчить про активну участь громадян у процесі ухвалення рішень на території Хмельницької області.

Якщо говорити конкретніше про розвиток електронного урядування на прикладі Хмельницької міської ради, то, починаючи з 2015 року, Хмельницька міська рада веде активні заходи для розвитку електронного урядування в місті. Це досягається через регулярне затвердження Планів цифрового розвитку на п'ятирічні періоди.

Лідерство Хмельницького у впровадженні системи електронного урядування в Хмельницькій області підтверджується запровадженням відповідних програм, які докладно розкривають завдання для їх реалізації. Деякі успішні кроки, зроблені в рамках Плану цифрового розвитку на період 2015-2020 років, включають в себе: активні заходи з модернізації офіційного вебсайту міської ради та виконавчих органів, а також розширення їхніх онлайн-платформ, розробка нових спеціалізованих вебсайтів для полегшення доступу до послуг та інформації, таких як інвестиційний портал, вебсайт Центру енергозбереження, вебплатформа Департаменту управління архітектури, містобудування та земельних ресурсів, сайт Департаменту освіти та науки, а також онлайн-ресурс Хмельницького міського територіального центру [75]. Зокрема, була прийнята Програма цифрового розвитку на період 2021-2025 років, спрямована на забезпечення реалізації державної та місцевої політики в галузі електронного урядування та електронної демократії. Головною метою цієї програми є сприяння формуванню інформаційного суспільства, розвиток цифрових навичок громадян, впровадження принципів відкритих даних та стимулювання росту місцевих електронних інформаційних ресурсів та сучасних інформаційних технологій.

Рівень довіри місцевого населення до органів місцевого самоврядування також підкреслюється як важливий аспект успішної імплементації системи електронного урядування [52]. Вищезазначені кроки свідчать про відмінність та важливість заходів, які Хмельницька міська рада вживає для покращення якості обслуговування громадян та надання їм зручного доступу до необхідної інформації та послуг.

Значним кроком у реалізації концепції електронного урядування стало створення порталу під назвою «Єдина інформаційна система міста», доступного за адресою <http://mycity.khm.gov.ua>. Цей вебпортал був розроблений комунальним підприємством «Хмельницькінфоцентр», яке перебуває під контролем Хмельницької міської ради. Додатково, в кінці 2019 року на базі порталу «My City» було введено електронний «Кабінет

мешканця," що дозволяє мешканцям замовляти адміністративні послуги у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) за спрощеною процедурою. Серед різноманітних послуг, доступних у електронному "Кабінеті мешканця», особливо популярним виявилось замовлення довідок про реєстрацію місця проживання або перебування особи [23]. Ця ініціатива надає мешканцям зручний спосіб взаємодії з органами влади та спрощує процес отримання необхідних документів. Завдяки "Кабінету мешканця," маємо можливість подавати електронні заяви на отримання довідок про склад своєї сім'ї, замовляти копії прийнятих рішень, витяги з протоколів міської ради та виконавчого комітету, довідки, копії та витяги щодо стажу роботи, нарахування заробітної плати за час роботи на ліквідованих підприємствах, установах та організаціях, а також отримати інформацію про наявність чи відсутність земельної ділянки на території міста Хмельницького. Портал MyCity функціонує на чотири ключових напрямки діяльності:

АНАЛІЗУЙ - платформа відкритих даних;

ЖИВИ – набір електронних сервісів та послуг;

ВІДПОЧИВАЙ – інформаційний ресурс для городян;

ІНВЕСТУЙ – спеціалізований інвестиційний портал (розроблений у партнерстві з КУ «Агенція розвитку Хмельницького»).

Крім того, був розроблений додаток «MyCity», який надає основні анонси подій, загальноміські організаційно-масові та культурні заходи. На цій платформі можна знайти інформацію про найважливіші новини міста, отримувати сповіщення про перекриття вулиць, відключення водопостачання, електроенергії та інші подібні події, які відображаються на мапі міста. Крім того, додаток надає сповіщення про екстрені та аварійні ситуації. Розділ «Сервіси» дозволяє перевірити стан послуг, наданих Центром надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Хмельницький став першим містом в Україні, яке реалізувало ініціативу оприлюднення наборів відкритих даних міської ради у форматі відкритих реєстрів через портал <https://mycity.khm.gov.ua/OpenData> (понад 70 наборів

відкритих реєстрів доступні для загального ознайомлення та використання онлайн). У межах реалізації програми «Електронне врядування для підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що здійснюється за підтримки Швейцарської Конфедерації та виконується Фондом Східна Європа та Innovabridge Foundation, Хмельницька міська територіальна громада приєдналася до сервісів на вебплатформі «Єдина платформа місцевої електронної демократії» (eDEM). Ця платформа включає такі можливості як електронні петиції до міської ради, консультації з громадськістю, «Відкрите місто» та «Громадський бюджет» (у процесі підключення, попередньо реалізований на іншому вебпорталі) [52]. У цьому контексті також зазначається про ряд кроків, що вже були здійснені для підвищення доступності та взаємодії між міською владою та громадою. Було запроваджено низку електронних сервісів, включаючи: електронні звернення, запити на отримання публічної інформації, електронні петиції до міської ради, «Відкрите місто», бюджет участі – платформа «Громадський проект», електронні консультації та опитування; запис до секцій та гуртків; відкритий бюджет, єдиний вебпортал використання публічних коштів, аналітика закупівель по міській раді та кількість процедур, аналітика на порталі Prozorro.gov.ua, публічний модуль аналітики закупівель, «електронна черга» – загальна міська електронна реєстрація дітей до дошкільних навчальних закладів. Щодо офіційного вебсайту міської ради та її виконавчих органів, то він працює 24/7 (деякі ресурси задля кібербезпеки, зокрема відкриті дані є обмеженими через повномасштабне вторгнення і можливі атаки ворога). Постійно створюються нові розділи та сторінки (з урахуванням потреб мешканців та вимог законодавства). Додатково, було забезпечено функціонування порталу відкритих даних міської ради, галузевих сайтів (управління охорони здоров'я, департаменту освіти та науки) та внутрішнього порталу виконавчих органів міської ради. Інформація також публікується на Єдиному державному порталі відкритих даних <https://data.gov.ua> (447 наборів

даних). Для інформування мешканців міста через соціальні мережі, були створені офіційні групи у Viber та Telegram.

На офіційному вебсайті було спеціально створений розділ під назвою «Прозоре місто». В межах цього розділу була розроблена окрема сторінка, яка називається «Публічні закупівлі», і до неї були підключені сервіси для аналізу та моніторингу публічних закупівель виконавчих органів міської ради, комунальних підприємств та закладів. На домені khm.gov.ua була забезпечена можливість розміщення до 40 вебсайтів та порталів, які належать виконавчим органам міської ради та бюджетним закладам міста. Було розроблено також нові спеціалізовані вебсайти, зокрема: інвестиційний портал КУ «Агенція розвитку Хмельницького», вебсайт управління охорони здоров'я, вебсайт департаменту освіти та науки, вебсайт департаменту управління архітектури, містобудування та земельних ресурсів, а також сторінка Центру енергозбереження міського територіального центру.

Важливим кроком стало створення корпоративної мережі передачі даних Хмельницької міської ради та її виконавчих органів. Ця мережа об'єднує волоконно-оптичну лінію зв'язку, структуровані кабельні мережі виконавчих органів міської ради, апаратно-програмні засоби та автоматизовані робочі місця для ефективного обміну даними та координації роботи. У рамках співпраці у Проєкті «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія» (SACCI) та з підтримкою Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) активно розгортається геоінформаційна система (ГІС), яка включає в себе адресний реєстр, містобудівний кадастр, міський земельний кадастр, рекламні засоби, тимчасові споруди та об'єкти соціально-культурного призначення. Головним результатом став запуск геопорталу Хмельницької міської ради за електронною адресою <https://gis.khm.gov.ua/>, що надає відкритий доступ до геопросторових даних об'єктів на території міста.

Впровадження геоінформаційної системи (ГІС) виявилось надзвичайно актуальним завданням, яке потребує подальшого розвитку. З метою

покращення якості відкритих даних та забезпечення належного рівня інформованості, регулярно організуються інформаційно-освітні заходи, включаючи воркшопи для працівників структурних підрозділів міської ради та комунальних підприємств. Додатково, проводяться заходи з метою популяризації інструментів та сервісів е-урядування серед представників бізнесу та громадськості.

У контексті системи відеоспостереження міста до цього часу було підключено близько 230 відеокамер, що становить менше половини від необхідної кількості. Хоча відеокамери вже встановлені на вулицях, перехрестях, об'єктах благоустрою, пам'ятників та соціально-культурних закладах, потенціал для розширення мережі є значним. На жаль, у місті відсутній ситуаційний центр, який міг би забезпечити координацію та інформування мешканців у випадках потреби. У порівнянні з іншими містами, використання цифрових технологій для розвитку громадської інфраструктури, підтримки екологічного стану та інших аспектів залишається на недостатньому рівні, вимагаючи подальшого вдосконалення. Надзвичайно важливим завданням є вирішення питань, пов'язаних з підвищенням рівня безпеки громадян, стану навколишнього середовища та захисту важливих інфраструктурних об'єктів.

Залишаються актуальними питання забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та створення кіберфізичного простору для захисту інформаційно-телекомунікаційних систем, включаючи створення комплексних систем захисту інформації (КСЗІ). Особливо це стає актуальним в сучасних умовах, коли сервіси державних та місцевих органів влади постійно піддаються атакам з боку хакерів.

Хмельницький, за підтримки Хмельницької міської ради, бере активну участь у національних форумах та заходах з питань електронного урядування та відкритих даних. Так, у лютому 2020 року в місті відбувся Open Data Campus, організований в рамках проєкту TAPAS/Transparency and Accountability in Administration and Public Services та незалежного видання

Texty.org.ua (поєднання класичної журналістики та журналістики даних, створення візуалізації інформації та комп'ютерної графіки). Це важлива подія для міста, де IT-спеціалісти навчилися працювати з відкритими даними, розробили передові інструменти для аналізу та візуалізації відкритих даних та створили ефективні проекти, здатні зробити життя в місті комфортнішим.

Слід відзначити, що процес комп'ютеризації діяльності посадових осіб в Хмельницькій міській раді є активним. На основі пакету SharePoint для роботи з файлами успішно впроваджено та діє внутрішній портал виконавчих органів муніципалітету. Автоматизовано облік та налаштування користувачів, які мають доступ до різних інформаційних систем та баз даних ради. Починаючи з травня 2018 року, в Центрі надання адміністративних послуг та філії №1 було запроваджено систему «Електронна черга» та систему електронного документообігу «СТРАТЕГ.ДОКУМЕНТ». У дев'яти виконавчих органах міської ради здійснюється впровадження єдиної системи обліку, включаючи всі модулі, забезпечуючи їхній технічний супровід та адміністрування.

Процес обліку основних засобів та нематеріальних активів здійснюється в новій системі. Також, була створена база даних для звернень громадян у відділі управління міським господарством, а також забезпечена координація роботи з порталом «Відкрите місто».

В рамках спільної співпраці з управлінням житлово-комунального господарства були створені реєстри таких об'єктів, як житлових будинків, управляючих компаній, дитячих майданчиків, доріг, світлофорів.

Було створено реєстр об'єктів системи зливової каналізації, а також належну базу даних об'єктів ХКП «Міськвітло». Крім того, на платформі [/www.google.com/maps](http://www.google.com/maps) були створені різноманітні інтерактивні карти, зокрема: карта виборчих округів та інформації про депутатів, карта захисних споруд міста, об'єкти спортивного призначення та майданчики, карта поліцейських дільниць, території загальноосвітніх навчальних закладів, мапа торговельних точок та інші [26].

Згідно з цим, Хмельницька міська рада протягом останніх років активно бере участь у різноманітних проєктах та програмах з метою підвищення рівня цифрової трансформації у громаді. Важливо відзначити, що неперервно впроваджуються нові адміністративні послуги та цікаві інтернет-майданчики для ефективної комунікації з мешканцями та спрощення бюрократичних процедур.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Апробація світового досвіду удосконалення електронного урядування в органах місцевого самоврядування

Досвід країн з розвиненою інфраструктурою показує, що впровадження комп'ютерних технологій відіграє важливу роль у встановленні ефективного партнерства між суспільством та владою. Таким чином, електронне державне управління стає формою державного управління, що використовує комп'ютерні та інформаційні технології. Воно включає цілісну систему взаємопов'язаних компонентів, де особлива увага приділяється забезпеченню інформаційної безпеки.

За допомогою інформаційних технологій державні органи спрямовуються на оптимізацію своєї роботи, що призводить до зменшення витрат на власну діяльність. На практиці виявлено, що багато компаній досягають поставлених цілей та поступово автоматизують свої процеси з використанням передових електронних технологій. Значна кількість світових компаній також активно працює над поліпшенням навколишнього середовища, спрямовуючи свої зусилля на зменшення використання паперу та лісозаготівлі.

Україна, вступаючи до єдиного інформаційного простору та активно розвиваючи інформаційно-комунікаційні технології, швидко накопичує цифрові документи та інформаційні ресурси [25]. Європейська практика показує, що ефективність електронного урядування забезпечується Національними рамками інтероперабельності – нормативним документом організаційно-технічного характеру, який встановлює та описує чіткі організаційні та технічні вимоги до проєктів та систем органів влади у сфері електронного урядування. Розробка відповідного набору нових та

гармонізація з європейськими стандартами чинних нормативно-технічних документів є основною передумовою системного розвитку електронного урядування в Україні [68]. Тому саме законодавчі та технічні норми мають лягти в основу цифровізації як наступного етапу цифрових змін у державі.

Протягом останнього десятиліття цифровий уряд став важливим пріоритетом для Європейського Союзу, особливо через роль, яку цифрові державні послуги відіграють у підтримці єдиного цифрового ринку. Це рухається в контексті зростаючого обурення стосовно європейського цифрового суверенітету. Нові технології, створені поза межами ЄС, вбачаються як загроза контролю громадян ЄС над їхніми особистими даними. Також знаючи, що ці компанії, які не є частинами ЄС, можуть обмежити зростання технологічних компаній ЄС через агресивні придбання, Європейський парламент та інші регулятори Союзу намагаються оцінити ці придбання за допомогою нових інструментів. Принцип «Once-Only» (ООР), запроваджений у 2023 році, передбачає зв'язування базових реєстрів між урядами та країнами. Проте багато країн ЄС не дотримуються кінцевого терміну для впровадження. Навіть ті країни, що мають високий рівень узгодженості зі стратегіями та рамками ЄС, такі як Австрія, Естонія, Ісландія, Чорногорія, Нідерланди та Норвегія, відстають на національному та місцевому рівнях. Введення цифрового посвідчення в Європі вже майже повністю реалізовано, хоча транскордонний доступ до державних послуг за допомогою цифрового посвідчення залишається обмеженим. Європейські державні служби повинні ще подолати великий шлях, щоб внедрити цифрові навички 21-го століття серед своїх співробітників. Навіть у 2021 році лише 35% організацій державного сектору мали всесторонню програму цифрових навичок [67].

Багато країн у всьому світі активно використовують електронні послуги. Проте для України особливо важливо зосередитися на досвіді країн Європейського Союзу. Оскільки наша держава активно працює над вступом до ЄС протягом останніх років, важливо застосовувати найкращі практики з

різних сфер, зокрема в державному управлінні та електронному урядуванні. Країни ЄС зуміли побудувати ефективну взаємодію між органами державної влади, громадянським суспільством та бізнесом завдяки впровадженню електронного урядування. При аналізі етапів впровадження цих практик у європейських країнах видно, що Данія, Естонія та Швеція є яскравими прикладами успішних практик. Ці країни можна вважати одними з найуспішніших у цій сфері, оскільки вони відзначаються на багатьох показниках як найкращі приклади електронного урядування в рамках Європейського Союзу.

Розмір країни не є визначальним фактором для її швидкого та стрімкого розвитку, як демонструє досвід європейських країн, що впроваджують «електронне урядування». Цей процес є ключовим для модернізації системи сучасного державного управління та повної реалізації концепції електронного урядування, і тому важливо взяти на увагу європейський досвід. Наприклад, Естонія, з населенням близько 1,3 мільйона осіб, є однією з найменших країн у Європейському Союзі, проте має високий валовий внутрішній продукт на душу населення. Країна перетворилася в потужну цифрову державу, яка втілює електронну демократію у практичному вигляді. Спеціальні інвестиції в власних розробників та цифрові рішення допомогли забезпечити нові робочі місця та надбання цінного досвіду, який зараз успішно використовується для подальшого розвитку.

Варто відзначити тісну співпрацю між Естонією та Україною в галузі електронного урядування, що позитивно впливає на обидві країни та сприяє обміну цінним досвідом. Естонія виявила інтерес до спільної роботи з Україною та поділилася своїми цифровими рішеннями, що відіграють важливу роль у зміцненні електронного урядування в Україні. Один із видатних результатів цієї співпраці – система «Трембіта», розроблена за зразком цифрового рішення X-road від Естонії. Система «Трембіта» представляє собою сучасне організаційно-технічне рішення, яке сприяє створенню безпечних інтерактивних зв'язків між різними суб'єктами державної влади, органами

місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання через інтернет. Ця система реалізується шляхом обміну електронними повідомленнями між їх власними інформаційними системами, забезпечуючи надійну та конфіденційну взаємодію для оптимізації адміністративних процесів та поліпшення якості публічних послуг.

Україна та Естонія демонструють ідеальний приклад синергії між країнами, де обидві сторони взаємно взяли на озброєння цінний досвід. Україна виступила відмінним прикладом для Естонії у розвитку підходу, відомого як «mobile first» (спрямованість на мобільність). На Всесвітньому економічному форумі у Давосі в січні 2023 року був проведений захід під назвою «Diiа Reels», під час якого команда Мінцифри (Міністерства цифрової трансформації України) поділилася результатами цифрової трансформації. Разом з Управлінням інформаційних систем та Державним підприємством «Дія», був представлений національний мобільний додаток для Естонії, побудований на технічних компонентах та дизайні платформи «Дія». Цей обмін досвідом і технологіями підкреслює взаємовигідність співпраці між країнами, що сприяє зростанню рівня цифрової трансформації та покращенню доступу громадян до сучасних публічних послуг.

Серед визначних країн, одні із найвищих досягнень у сфері електронного урядування були зареєстровані і у Данії. Згідно з незалежною оцінкою, проведеною UNDESA для оцінки онлайн-послуг, Данія у 2020 році отримала найвищу оцінку 0.9150 [4]. Це значення говорить про високу якість та ефективність електронного урядування в країні, що обумовлено великим обсягом державних заходів із впровадження електронних послуг та загальної стратегії цифрового розвитку. Зокрема, для України може бути корисним досвід Данії у боротьбі з цифровою нерівністю. Для цього в Данії передбачена можливість отримання допомоги з цифрового спілкування в муніципальних органах та бібліотеках, де спеціалісти готові надати підтримку. Бібліотеки також пропонують безкоштовний доступ до комп'ютерів для громадян. Крім того, для тих, хто бажає ознайомитися з інформаційними технологіями та

використанням Інтернету, доступне безкоштовне навчання. Зокрема, таку можливість надають бібліотеки та проєкти Telecentre-Danmark, які сприяють популяризації інформаційних навичок серед громадян. Державний сектор Данії призначений для забезпечення організованих послуг на місцевому та регіональному рівні в межах закону, спрямованих на задоволення потреб громадян та бізнесу. Цей підхід підсилює довіру населення та створює відчуття безпеки, що дозволяє користувачам більш ефективно використовувати послуги. Впровадження цифрової держави покликане об'єднати громадян між собою та з державним сектором. З часом електронні послуги стають більш насиченими та орієнтованими на потреби користувачів. У Данії високий рівень мобільного покриття додає впевненості в успішному впровадженні електронних послуг.

Слід відзначити, що за останні роки Україна, як цифрова держава, досягла значних успіхів у розвитку діджиталізації, цифровізації та удосконаленні електронного урядування. Проте цей прогрес найбільш помітний на центральному рівні, тоді як на місцевому рівні все ще виявляються деякі проблеми. Особливо актуальним і важливим питанням є впровадження електронного документообігу на місцевому рівні. Проблеми, пов'язані з інформаційно-аналітичним забезпеченням, можна умовно розділити на дві головні групи: загальні, які стосуються інформаційно-аналітичного забезпечення роботи будь-якого органу публічної влади, і специфічні, що виникають через особливі характеристики органів місцевого самоврядування в різних галузях [36]. Останні можуть бути обумовлені ситуацією в конкретних справах, напрямами розвитку окремих галузей та іншими факторами. Крім внутрішніх інформаційних структур, місцеві органи самоврядування використовують зовнішні бази даних, де містяться всі необхідні дані для здійснення їхніх функцій і надають легкий доступ до цих даних. Зокрема, такі зовнішні інформаційні джерела включають бази даних, створені міжвідомчими та об'єднаними інформаційно-аналітичними системами.

У Канаді також функціонує система електронного урядування на місцевому рівні. Наприклад, місія міста Ванкувер полягає в створенні великого міста громад, яке прагне піклуватися про своїх жителів, дотримуватися збалансованого підходу до оточуючого середовища та забезпечувати можливості для життя, роботи і процвітання. В рамках цих завдань діє комплексний вебсайт Vancouver.ca, призначений для вирішення цільових завдань міста. Крім того, в Квебеку було розроблено вебсайт www.emploi.quebec.net, який представляє собою унікальну, універсальну та безкоштовну базу зайнятості. Цей вебсайт надає онлайн доступ до можливостей працевлаштування, підтримки та сприяння взаємодії між роботодавцями та кандидатами на роботу [69].

Після аналізування досвіду зарубіжних країн ми можемо зробити висновок, що для досягнення справді цифрового підходу та забезпечення позиціонування електронного урядування як орієнтованого на громадян не лише на центральному рівні, але й на місцевому рівні, від органів державної влади і особливо від органів місцевого самоврядування вимагається наступне:

1. співпрацювати з громадянами та органами влади під час розроблення та впровадження електронних послуг;
2. використовувати можливості нових цифрових технологій (які вже є в Україні на державному рівні) та готувати громадян до змін, які вони приносять у суспільство та економіку;
3. встановлювати належні системи, налаштування та інфраструктуру на місцях;
4. формувати в посадових та службових осіб необхідні навички для успішної адаптації до нового цифрового середовища, постійно підвищувати їхню кваліфікацію у сфері цифровізації та діджиталізації;
5. забезпечувати кращий доступ до даних та гарантувати конфіденційність та безпеку інформації;
6. підтримувати громадян, які не мають доступу до цифрового світу. У контексті розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні важливо

переконатися, що всі органи державної влади і місцевого самоврядування розуміють переваги цифрової трансформації.

Важливим питанням є забезпечення процесу стандартизації, яке має важливе значення для розв'язання низки важливих питань, пов'язаних з утворенням та впровадженням інформаційно-аналітичного забезпечення у публічному адмініструванні як і на центральному, так і на регіональному та місцевому рівнях. Зокрема, однією з головних причин наявності нагальних проблем у системі збору, обробки та поширення інформації є значний витратний час, великий обсяг та недостатня якість даних, а також їхнє повторення. Крім того, відзначається брак спеціалізованих класифікаторів, довідників та реєстрів, одноманітність та дублювання даних, а також несвоєчасне та неадекватне надання інформації користувачам. Серед ключових факторів, які призводять до недоліків у процесі інформатизації, можна виділити наступні: в органах місцевого самоврядування формування відповідних функцій відбувається інтуїтивно, без системної структури, та має спонтанний характер; відсутність належної нормативно-правової бази, яка регулювала б процес оцінки діяльності владних органів з позиції громадян; відсутність необхідних теоретичних розробок та методик для реалізації інформаційних систем; відсутність конкретизованих організаційних форм для впровадження інформаційних систем [76].

Ще однією важливою темою є технологічний аспект розробки, впровадження та покращення інформаційних систем, який пов'язаний із потребою впровадження технічних умов для збереження, збирання, обробки та передавання необхідної інформації органам місцевого самоврядування. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій вимагає уваги до забезпечення високого ступеня розвитку цих технологій. Ця проблема може бути вирішена, якщо інформація, що потрапляє до інформаційної системи, буде надійною, актуальною і буде ґрунтуватися на комплексі показників, які відображають головну ціль органів влади.

Оновлення інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема на місцевому рівні, повинно спрямовуватися на досягнення основних пріоритетів модернізації державного та управлінського знання в цілому. В цьому контексті можна виділити наступні напрямки для покращення інформаційно-аналітичного забезпечення:

- перегляд та аналіз минулого досвіду управлінської діяльності з урахуванням патерналізму, авторитаризму та колективної невідповідальності, щоб усунути негативні аспекти та спрямувати розвиток на більш конструктивний шлях;

- широке впровадження досвіду менеджменту з розвинених демократичних країн, з фокусом на його теоретико-методологічних аспектах;

- свідоме уникання недоліків, пов'язаних з недоцільним запозиченням положень демократичного управління та відмінності між верховенством права та верховенством закону;

- критичний аналіз національної практики менеджменту, розпізнавання конструктивних аспектів та посилення позитивних характеристик;

- розділення політики та науки державного менеджменту, зростання непохитності відірвання від корисно-меркантильних владних інтересів;

- збільшення ролі відтворення теперішнього стану та поширення технологічних (в сутності, управлінських) аспектів знань;

- визначення чітких меж між наукою державного управління та іншими галузями знань, оскільки міждисциплінарний характер може призвести до узагальнення предметної області без урахування ключових особливостей державного управління, таких як розробка стратегій для змін сучасного стану та готовність суб'єкта до ініціювання інноваційної діяльності.

Цифрові стандарти можуть відігравати значущу роль у процесі цифрової трансформації, так як вони визначають уніфікований набір правил і рекомендацій для розробки, реалізації та впровадження цифрових рішень. Стандартизована структура для технологій та даних, яку надають цифрові

стандарти, може сприяти підвищенню продуктивності організацій, скороченню витрат і розширенню їхніх загальних цифрових можливостей.

Завданнями органів місцевого самоврядування є не лише інформування громадян про свою діяльність, а й налагодження ефективної комунікації з ними. У цьому контексті вебсайт стає ключовим компонентом електронного урядування, що сполучає службовців та громадян. Якість такого вебсайту можна оцінювати за ступенем розширеності його функцій, що включають: надання інформації громадянам; забезпечення зворотного зв'язку; здійснення електронних транзакцій; надання інтерактивних та інтегрованих послуг; функціонування електронної системи державного управління; реалізація електронної системи волевиявлення та електронного судочинства. Аналіз офіційних вебсайтів органів місцевого самоврядування свідчить про тенденцію до збільшення їхньої кількості та інформаційної насиченості протягом останніх років. Проте слід зауважити, що уваги до деталей, які стосуються бюджету, тарифів, пільг, майнового стану депутатів, використання комунального майна, земельних аукціонів та конкурсів з оголошенням їх результатів, звітної документації, плану роботи та розкладу засідань, а також земельних питань, не надано належної уваги [34].

Впровадження та апробація світового досвіду удосконалення електронного урядування в органах місцевого самоврядування є важливим кроком у розвитку сучасного суспільства. За допомогою електронних технологій можна значно підвищити ефективність та доступність послуг для громадян, поліпшити прозорість та відкритість процесів управління, а також забезпечити більш ефективний взаємозв'язок між владою та громадянами. Апробація світового досвіду включає в себе вивчення кращих практик та інновацій, що застосовуються в інших країнах, адаптацію їх до конкретних умов та потреб органів місцевого самоврядування.

3.2 Шляхи покращення рівня електронного урядування Хмельницької міської ради

На сьогодні громадяни України вже високо цінують переваги електронного урядування, коли відсутність необхідності стояти в чергах чи звертатися до різних відомств для отримання різних довідок. Збір необхідних документів ініціюється службовцями, які використовують систему міжвідомчої електронної взаємодії. Виняткові ситуації можуть виникати лише при так званих документах персонального зберігання, таких як паспорт або водійські права, які громадяни зобов'язані особисто пред'являти певних ситуаціях (зокрема, під час воєнного будучи за кордоном країни).

Цифрова трансформація в сфері місцевого самоврядування складається з комплексу заходів, спрямованих на удосконалення та модернізацію процесів, включаючи перегляд технологічних та організаційних основ. Ці дії базуються на впровадженні та розвитку цифрових комунікацій для освіти та обміну даними з метою щільнішої взаємодії з громадянами під час відповіді на їх потреби та очікування. У новому цифровому суспільстві державні службовці та представники місцевого самоврядування взяли на себе нові ролі та обов'язки, що передбачають володіння належними цифровими навичками, знаннями та компетенціями. При плануванні цифрових перетворень у громадах, органи місцевого самоврядування, зокрема міські та сільські ради, повинні враховувати культурно-освітні зміни, які вони зазнають. Швидкість технологічного розвитку та відповідні соціально-економічні та інфраструктурні зміни в житті людей створюють передумови для якісного стрибка в розвитку громади [43].

Сьогодні на фоні стрімкого технологічного розвитку очевидно, що розвиток цифрової комунікаційної взаємодії надає нам значний потенціал. Тому важливо працювати над вдосконаленням цифровізації як на національному, так і на місцевому рівні. Для досягнення успіху в розвитку цифрового управління та публічного адміністрування необхідно рівномірно та

одночасно розвивати всі її компоненти, такі як інформаційна культура, сталий розвиток суспільства та соціальні вигоди від унікального цифрового ресурсу комунікаційної взаємодії. Це включає в себе розвиток швидкісних та надшвидких інтерфейсів, доступ до державної інформації, спрощення онлайн-спілкування, забезпечення безперебійного телекомунікаційного зв'язку, підвищення цифрової компетентності громадян і їх участь у суспільних рішеннях. Сучасні суб'єкти публічного управління активно працюють над впровадженням цифрової трансформації для оптимізації витрат, покращення якості взаємодії та надання послуг населенню. В Україні сучасні інструменти взаємодії держави та суспільства постійно вдосконалюються під впливом нових викликів. Це призводить до змін у формуванні державної політики та вимагає переосмислення традиційних управлінських підходів та використання нових сервісних механізмів їх формування та реалізації.

Цифровізація вважається основним необхідним фактором, який впливає на прозорість, відкритість та ефективність роботи органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання електронних послуг. Впровадження нових технологій позитивно впливає на відповідну співпрацю влади і громади, дозволяє зробити будь-яку процедуру зручною і незалежною від людського фактора. Саме ці реформи визначають технічний розвиток, який, відповідно, служить для гарантування права громадян на надання адміністративних послуг у найвіддаленіших громадах. Крім того, даний напрямок дозволяє модернізувати за допомогою комп'ютеризації (впровадження електронних сервісів) процес запиту та отримання послуг. Використання електронних сервісів передбачатиме прогрес процесу електронного документообігу в органах державного управління, в тому числі автоматизацію мережі ЦНАП у майбутньому. Варто підкреслити величезний прогрес в сфері електронного урядування вже сьогодні на державному рівні (коли досвід України переймають високорозвинені країни такі, як Естонія), проте на місцевому рівні все ж є питання, які вимагають удосконалення.

Для розуміння майбутніх напрямків розвитку процесу цифровізації та електронного урядування на місцевому рівні Хмельницької міської ради необхідно розробити механізм електронного урядування в межах Хмельницької територіальної громади (рис 3.1)

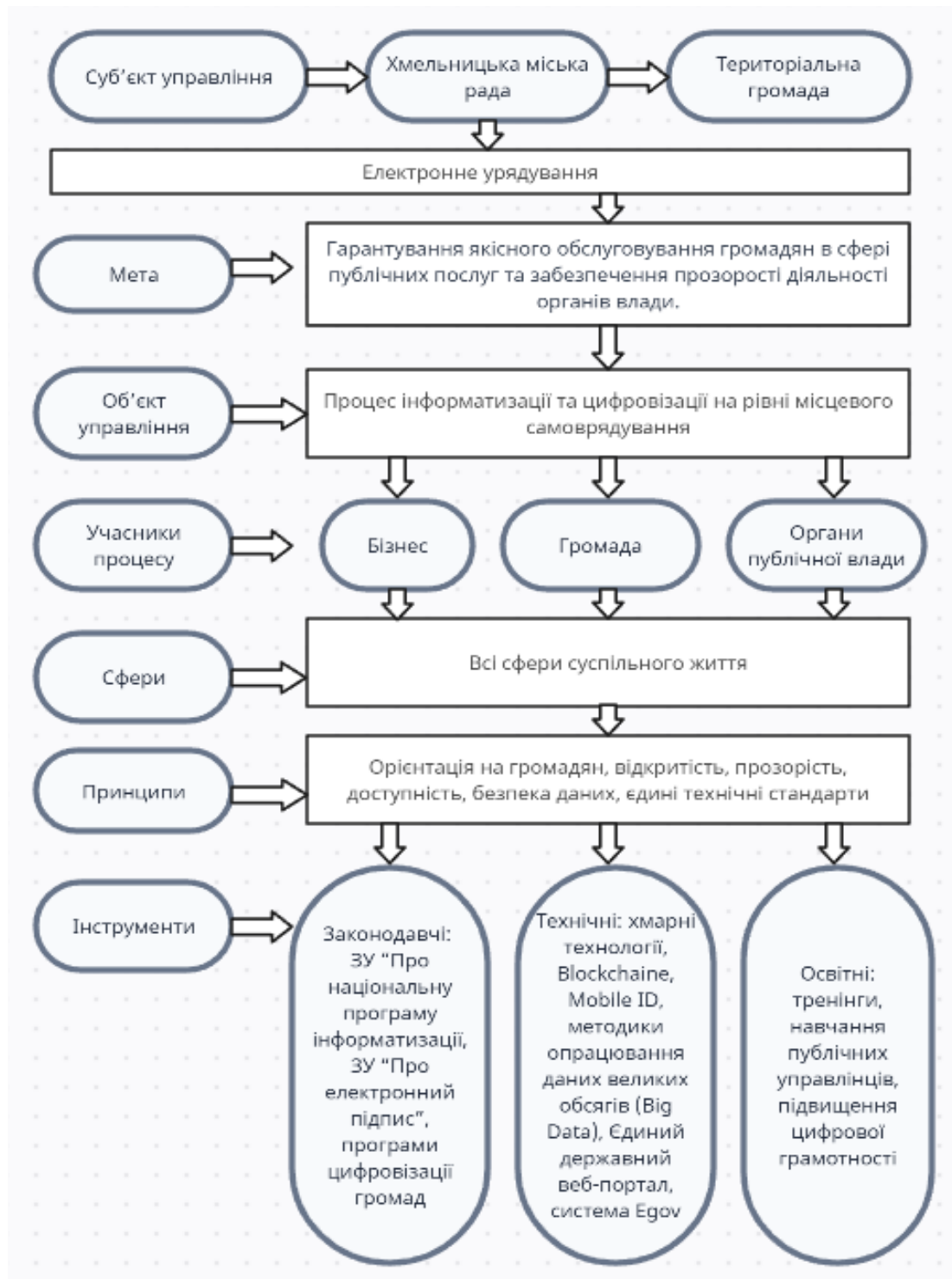


Рис. 3.3 Механізм процесу цифровізації та електронного урядування в Хмельницькій міській раді

Примітка. Складено автором.

Аналізуючи проведені дослідження та зібрану інформацію, зауважимо, що розвиток електронного урядування на Хмельниччині є пріоритетним напрямком для ефективного містобудування. Хмельницька влада активно працює над створенням та постійним наповненням порталів відкритих даних з метою зробити свою діяльність більш прозорою та доступною для кожного містянина. Створений вебпортал «My city» є дієвою ініціативою в прагненні укріплювати принципи електронного урядування. Керівництво Хмельниччини продовжує працювати у сфері створення баз даних, які є основою для розбудови електронного уряду (наприклад, електронне урядування Естонії розпочалося із запуском системи «X-Road» – реєстр усіх баз даних в Естонії). Пріоритетним завданням для Хмельниччини є активний розвиток свого економічного потенціалу, оскільки цей аспект визначально впливає на загальний прогрес системи. Економічний фактор також формує фінансову базу для розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які в свою чергу становлять технічний фундамент для успішної реалізації електронного урядування. Недостатнє оснащення може стати перешкодою для розробки нових сервісів та послуг. З ефективним розвитком економічної сфери на першому плані буде нарощування людського капіталу. В умовах динамічного росту економіки, кількість робочих місць збільшується, що в свою чергу сприяє зниженню рівня безробіття. Цей процес створить плідний ґрунт для спеціалістів, які зможуть розробляти інноваційні рішення. І хоч чимало висококваліфікованих фахівців емігрували з метою пошуку самореалізації за кордоном, проте після перемоги України у війні з росії, коли потрібно буде спрямовувати усі зусилля у відбудову країни у всіх сферах, зокрема в сфері електронного розвитку, українці будуть застосовувати усі здобуті знання, досвід та навички в Україні.

Проте все ж є певні напрямки розвитку електронного урядування, які потребують вдосконалення вже сьогодні, серед яких:

- розвиток цифрових навичок посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- цифровізація територіальних громад;
- цифрова трансформація муніципального управління;
- розвиток цифрової взаємодії влади та бізнесу;
- впровадження цифрових технологій у виборчу систему, зокрема на місцевих виборах.

Цифрова компетентність означає впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та активної участі у житті суспільства. Вона включає в себе різні аспекти, такі як інформаційна грамотність, використання даних, ефективне спілкування та співпрацю, здатність створювати цифровий контент (включаючи програмування), знання про кібербезпеку та цифровий добробут, а також вміння розв'язувати проблеми. Для досягнення цифрової компетентності необхідно мати базові знання, навички та розуміння щодо використання цифрових технологій, які дозволяють ефективно спілкуватися, творчо думати та інноваційно підходити до завдань. Також важливо розуміти свої можливості, обмеження, наслідки та ризики цифрового використання. Сучасний світ вимагає критичного підходу до перевірки достовірності та правильності інформації, яка міститься в цифрових носіях. Крім того, важливо мати усвідомлення щодо правових та етичних аспектів використання цифрових технологій. Лідери цифрових спільнот повинні пам'ятати, що кожна особа має можливість навчитися використовувати цифрові технології для підтримки громадянської позиції, соціальної інтеграції та співпраці з іншими. Цифрові компетентності посадових осіб місцевих рад повинні включати як базові, так і більш розширені навички, відповідно до Рамки цифрових компетентностей, розробленої Міністерством цифрових компетентностей України.

Ще однією ключовою складовою сучасної цифрової громади є використання штучного інтелекту. Зарубіжний досвід доводить, що наявні можливості технологій штучного інтелекту відповідно до сучасних вимог

цифровізації державного управління є надзвичайно актуальними та важливими для розв'язання різноманітних адміністративних завдань, пов'язаних з наданням муніципальних послуг громадянам та організаціям. Штучний інтелект може знайти застосування у різних сферах надання послуг, а також у вирішенні різних ситуацій громадян. Він може допомагати в наданні швидких та актуальних відповідей на запитання громадян, передбачати та аналізувати індивідуальні потреби та прогнозувати їх, а також сприяти раціональному використанню муніципальних ресурсів. Зі світового досвіду великих мегаполісів, як от Нью-Йорк, Лондон, Токіо, видно, що впровадження цифрових технологій у муніципальне управління вимагає значного звернення до великих баз даних. Муніципалітети збирають та підтримують інформацію про різні аспекти діяльності, включаючи ліцензування, запити на обслуговування, скарги від громадян, а також планування інвестицій, адміністративні доходи та закупівлі. Для аналізу та оцінки ефективності використовуються дані опитувань, вбудовані датчики, інформація з соціальних мереж і дані, отримані за допомогою краудсорсингу. Загалом, сама громада має доступ до великого обсягу даних щодо стану та розвитку своєї території, і аналіз цих даних має значний потенціал для покращення ефективності муніципального управління.

Одним з важливих напрямків використання великих даних при впровадженні цифрових технологій на місцевому рівні є управління надзвичайними ситуаціями. Основною метою цієї діяльності є підготовка та реагування на надзвичайні ситуації, які по-новому активізують міські ресурси, змушуючи створювати нові дані та операційні процеси, яких раніше не існувало. Доступ до якісних даних для відповіді на ці нові питання, в умовах швидко мінливих обставин і суперечливої або неповної інформації, - це саме та ситуація, яка вимагає створення цифрової інфраструктури, протоколів і організаційних одиниць в муніципальному управлінні, особливо зараз в період війни України з росією.

Ще одним важливим аспектом розвитку цифрових спільнот є зміна вектора відносин з компаніями, як соціальним суб'єктом, який випереджає владу в засвоєнні та застосуванні цифрових технологій. У даній ситуації виникає гостра необхідність акцентувати увагу на можливості і необхідності використання цифрових технологій для забезпечення орієнтації муніципального управління на кінцевий результат при взаємодії з різними організаціями. Тим часом існує певний ризик того, що цифровізація цих економік і суспільств, яка зараз активно декларується на різних політичних рівнях, обмежиться лише кількома «покращеннями» і кардинально не змінить процес взаємодії між владою цифрового співтовариства та бізнесом як найбільш зацікавленого рушія цифрового прогресу.

Одним із напрямків електронного урядування на місцевому рівні, який часто ігнорують, є цифровізація житлово-комунальних послуг. Ефективною платформою для цифровізації житлово-комунальних послуг та робочих послуг є концепція «Розумного міста». Практичним проявом реалізації цієї концепції є проєкт з «розумного» комунального обліку з використанням загальноцифрових приладів з дистанційною передачею даних. Це обладнання дозволяє не тільки в режимі реального часу контролювати споживачами діяльність того чи іншого комунального підприємства, а й є корисним для аналізу споживання води, тепла, електроенергії за попередні періоди часу (місяць, рік), по відношенню до даних, що надходять. Основною перевагою такої реалізації є підвищення точності комерційного і технічного обліку шляхом отримання даних в режимі реального часу, проходження повного циклу від вибору пілотної зони і установки до отримання інформації на цифровій платформі. Є можливість більш точно управляти режимами роботи комунальних служб і обладнання, що, природно, позначається на якості обслуговування кінцевого споживача. Тому Хмельницькій міській раді потрібно працювати над створенням глобальної системи, яка б об'єднала кілька комунальних підприємств для надання послуг. Для впровадження подальшого процесу цифровізації важливою є комунікація, тому доцільно

розробити схему комунікації міської ради в процесі формування нових електронних проєктів та громади в умовах електронної демократії (рис. 3.2).

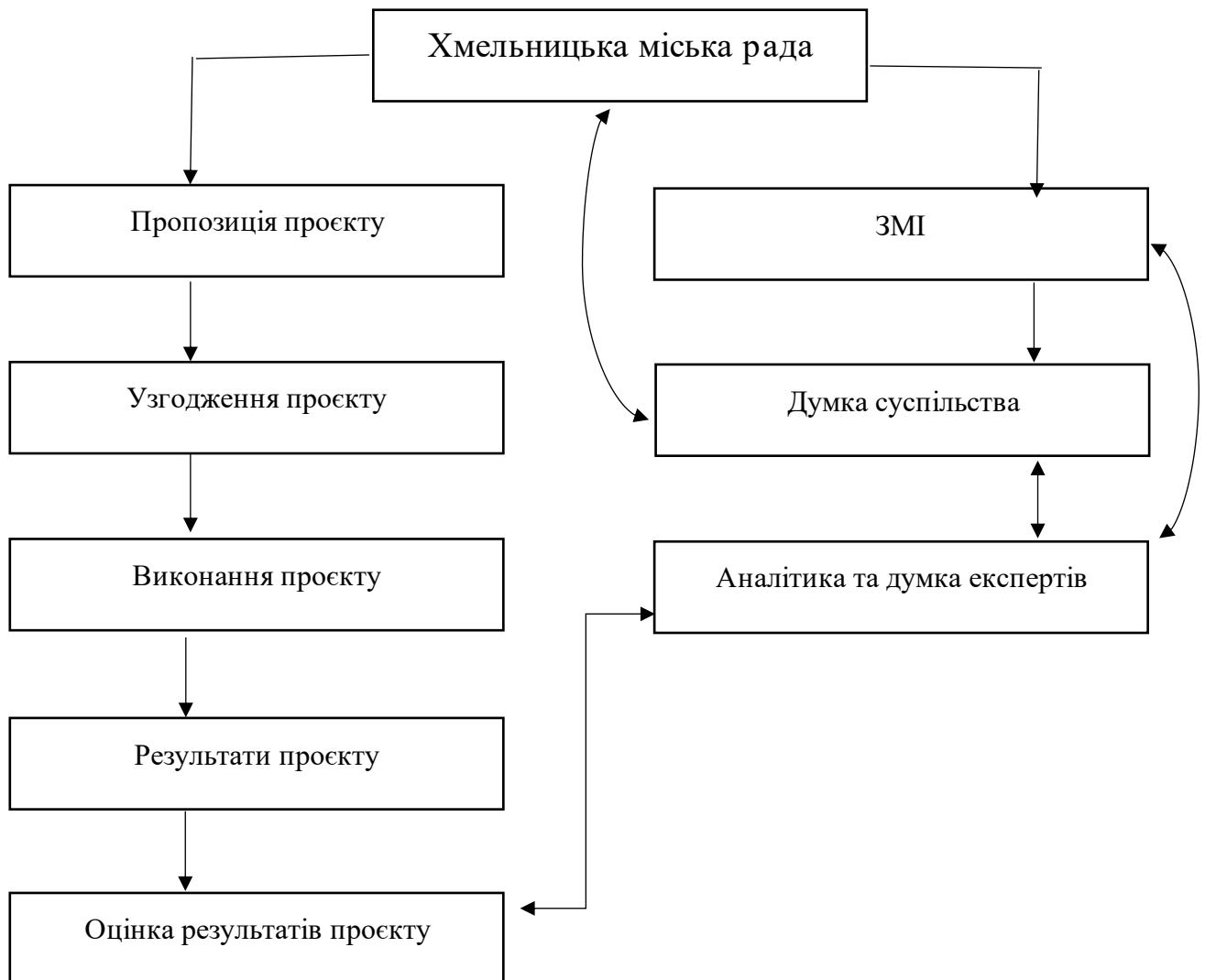


Рис. 3.2 Схема комунікації Хмельницької міської ради та громади в процесі розвитку електронного урядування

Примітка. Складено автором.

Електронні ЗМІ, що передають інформацію владі про потреби громади та актуальні питання для населення, виконують суттєву роль у взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою. Вони сприяють налагодженню ефективного діалогу між владою та громадянами, а також виступають ефективною платформою для обміну інформацією з експертами та аналітиками, роль яких в Україні на цей час не отримує достатньої уваги. Ці електронні ЗМІ відіграють важливу функцію в тому, що вони не лише надають можливість владі отримувати зворотний зв'язок від громади, але й є зручним

засобом для забезпечення взаєморозуміння між різними сторонами. Вони допомагають усунути бар'єри комунікації, що можуть виникнути у звичайних каналах спілкування.

Крім того, ці електронні ЗМІ є важливим інструментом для співпраці з фахівцями та аналітиками, які мають значний внесок у розуміння суттєвих питань. Вони створюють можливість для обміну думками, експертним аналізом та вивченням поглядів різних сторін. Це здатно збагатити рішення, які приймаються владою, забезпечуючи більш обґрунтовані та збалансовані вирішення проблем. Зокрема в Україні, де роль експертів та аналітиків може бути заниженою, електронні ЗМІ стають платформою, яка сприяє збільшенню їхнього впливу та важливості. Вони допомагають залучати експертні думки до дискусій та прийняття рішень, що сприяє більш якісній та обґрунтованій роботі владних структур.

Як приклад актуальності розвитку електронних ЗМІ можна навести Шведсько-український проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» [66], де спільно з Всеукраїнською асоціацією ОТГ було проведено дослідження щодо інформування та залучення мешканців громад в умовах воєнного стану. У рамках анкетування було опитано 156 респондентів – представників органів місцевого самоврядування з 131 громади, які відповідають за комунікацію та інформування. Щодо результатів дослідження, відзначається значуща зміна ситуації в сфері інформування та залучення мешканців на місцевому рівні після 24 лютого 2022 року. Ця трансформація стосується більшості опитаних громад і має об'єктивні та суб'єктивні причини. Воєнні дії, законодавчі обмеження від воєнного стану та місцеві суб'єктивні рішення спричинили обмежений доступ до публічної інформації в громадах. Органи місцевого самоврядування (зокрема Хмельницька міська рада) були рекомендовані призупиняти або обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів. Це призвело до ускладнення доступу громадян до інформації. Відповідно до роз'яснення

Омбудсмена, у зв'язку з масштабним вторгненням російських військ на територію України, головними причинами для обмеження прав громадян на доступ до публічної інформації вважається «захист інтересів національної безпеки та територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам».

У сфері інформування в громадах це дослідження підтвердило загальноукраїнську тенденцію до зростання ролі соціальних мереж та месенджерів як популярних способів отримання інформації жителями. У цьому контексті рекомендацією місцевим органам влади було реагувати оперативно на сучасні виклики та покращувати свою присутність в онлайн-середовищі, популяризуючи правдиву та актуальну інформацію через офіційні сторінки в Facebook, групи та канали у Viber та Telegram. В контексті популярності соціальних мереж та месенджерів, розповсюдження недостовірної інформації, спрямованої на дестабілізацію громад і відволікання від реальних проблем, стає більш актуальним. Тому з боку ОМС важливо було ретельно перевіряти та розповсюджувати лише правдиву інформацію.

Якщо розглядати питання організації діяльності офіційних вебсайтів органів місцевого самоврядування, зокрема Хмельницької міської ради, то їхнє наповнення відповідною інформацією потребує уваги, а також вдосконалення у зручності користування, функціональності та забезпеченні конфіденційності. У цьому контексті, Інститут громадянського суспільства розробив спеціальну методику для оцінювання вебсайтів органів місцевого самоврядування. Після проведеного моніторингу вебсайтів 25 обласних та 50 міських рад було виявлено деякі недоліки та можливості для удосконалення [24]. Зокрема:

1. деякі вебсайти мають складну структуру розділів та підрозділів, що робить процес орієнтації в них більш заплутаним;
2. не всі вебсайти мають пошукову систему, що може ускладнювати пошук конкретної інформації;

3. не на всіх вебсайтах впроваджено засоби зворотного зв'язку, такі як «Електронна приймальня запитань громадян» або можливість надіслати запитання голові міської ради;

4. новини на деяких сайтах подаються у вигляді єдиного переліку, що може ускладнювати їхнє сприйняття та навігацію;

5. наявність документів, що стосуються роботи органів місцевого самоврядування, на вебсайтах часто є недостатньою.

6. більшість вебсайтів органів місцевого самоврядування перебувають на етапі розвитку від першого до другого етапу, який включає «Розміщення інформації» та «Зворотний зв'язок». Такі сайти намагаються впроваджувати інструменти для взаємодії з громадськістю, але вони можуть потребувати додаткового удосконалення для забезпечення зручності користування та доступу до різноманітної інформації.

Анкетування підтвердило і ріст значення електронних інструментів залучення громадян до участі у вирішенні питань місцевого значення. Петиції в онлайні можуть бути важливим інструментом для колективного звернення громадян з питань і пропозицій. Проте залучення громадян можна реалізувати не лише через петиції, але і через організацію круглих столів, конференцій, роботу громадських рад або експертних комісій. Зі свого боку, аналізуючи інформацію з дослідження, зазначимо на тому, що такі електронні опитування через соціальні мережі, месенджери або Google-форми також можуть допомогти залучити громадян до обговорення актуальних питань і проєктів рішень. Важливо зауважити також, що проєкти міжнародної технічної допомоги пропонують рішення для електронної демократії, що можуть бути використані громадами безкоштовно. Такі кроки можуть знадобитись для покращення спілкування з громадянами та підвищення рівня участі вирішення місцевих питань.

У підсумку можна підкреслити, що Хмельницька міська рада реалізує цифрові послуги досить успішно, проте важливо приділяти більше уваги зворотному зв'язку та модернізації управлінських процесів в самій структурі.

Необхідно працювати з населенням різного віку для підвищення цифрових навичок та удосконалення наявних послуг. Варто розуміти, що всі цифрові послуги повинні бути дійсно потрібними, тому постійний аналіз ситуації є невід'ємною складовою успішного функціонування публічного управління на території громади.

Потрібно наголосити на тому, що органи місцевого самоврядування оперативно відгукнулися на виклики, що виникли внаслідок воєнного стану, щодо інформування та залучення мешканців громад. Місцеві органи влади впровадили нові або посилили наявні канали комунікації, які стали інструментом поширення суспільно-необхідної інформації в умовах воєнного стану, приділяючи увагу реагуванню на дезінформацію та маніпуляції.

Одночасно, з посиленням заходів інформаційної безпеки виникла ситуація, коли частина важливої для громадськості інформації була прихована органами влади. Ця інформація не стосувалася обороноздатності та не представляла загрози для територіальної цілісності. В цьому контексті, доцільно розглянути політику доступу до публічної інформації в Офісі уповноваженого з прав людини, враховуючи роз'яснення та рекомендації, які були висловлені експертами. Ситуація з використанням механізмів залучення громадян до рішення місцевих питань стає все більш складною. З урахуванням обмежувальних норм законодавства, які регулюють проведення масових заходів, місцеві органи влади можуть часто приймати рішення про відмову від проведення громадських слухань, загальних зборів або публічних обговорень. Однак, незважаючи на це, важливо враховувати необхідність залучення громадян до процесів, пов'язаних із важливими рішеннями для громади, навіть в умовах воєнного стану. Для досягнення цього можна активно використовувати електронні інструменти для збору громадської думки та проведення консультацій з мешканцями.

ВИСНОВКИ

Електронне урядування відіграє значущу роль у трансформації сучасних суспільств, допомагаючи забезпечити ефективність, інноваційність та взаємодію між владою та громадою в умовах динамічного і швидкозмінного інформаційного середовища. Сучасні підходи до поняття «електронне урядування» визначають його як комплексний інструмент для оптимізації процесів державного управління та підвищення якості публічних послуг через використання інформаційних технологій. Електронне урядування включає в себе впровадження цифрових технологій для поліпшення ефективності комунікації між владою та громадою, автоматизації адміністративних процедур, забезпечення прозорості та взаємодії урядових структур. Ця концепція грає ключову роль у сучасних підходах до управління, допомагаючи збільшити ефективність, знизити бюрократію та забезпечити громадянам легкий доступ до публічних послуг. Впровадження електронного урядування сприяє зростанню довіри між владою та громадою, сприяє залученню громадської участі у процесі прийняття рішень та сприяє створенню більш прозорої та відкритої системи управління.

Під час реалізації електронного урядування в державному управлінні важливо спрямовувати практику на розвиток професіоналізму окремих користувачів інформації в різних сферах, таких як політика, економіка, соціальні процеси тощо. Для успішного розвитку електронних напрямків в Україні має бути використаний досвід інших країн, але важливо зберігати здатність адаптувати його з урахуванням наших потреб і можливостей. Досвід Естонії є особливо цікавим, оскільки їхня система державного управління подібна до нашої, що дозволяє проводити більш детальний аналіз. Варто відзначити, що попри величезний прорив протягом останніх років у сфері цифровізації в Україні, в інших країнах також активно розробляються електронні публічні послуги та модернізується наявна система державного управління. В умовах політичної кризи в Україні є необхідність вивчати досвід

інших країн, щоб розробити оптимальну систему, що враховує наш потенціал та потреби, особливо на місцевому рівні, де здебільшого і зустрічаються проблеми та недоліки.

На сучасному етапі, навіть у контексті повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, продовжується активний процес вдосконалення цифрового урядування. Міністерство цифрової трансформації продовжує активне впровадження різноманітних цифрових сервісів та послуг, метою яких є полегшити повсякденне життя українців та підняти Україну на більш високий рівень в справі цифровізації та діджиталізації електронного урядування. Для розвитку цифрової компетентності серед представників органів державної та місцевої влади Міністерство цифрової трансформації успішно розробляє національну онлайн-платформу «Дія. Освіта», де можуть здобути навички цифрового середовища не лише державні службовці та представники органів місцевого самоврядування, а й будь-який громадянин. Цілеспрямованість цифрової трансформації відображається у всіх аспектах суспільного життя. Після глибокого аналізу процесу розвитку електронного урядування було здійснено SWOT-аналіз для визначення можливих напрямків розвитку та потенційних загроз.

Хмельницький здобув статус провідного міста завдяки успішному втіленню передових інформаційних технологій в роботу міської ради, її виконавчих органів та розвитку електронної демократії. Публічні діячі Хмельницької територіальної громади активно долучилися до реалізації різноманітних цікавих ініціатив, включаючи систему «Відкритий бюджет», Єдиний вебпортал використання публічних коштів, платформи для електронних звернень, аналітичний публічний модуль bi.prozorro.org, а також аналітику на порталі Dozorro.org та карти ремонтів. Крім цього, Хмельницька міська рада активно утримує соціальні мережі для зворотного зв'язку з громадськістю.

Інтеграція України в європейське політичне, економічне та цифрове середовище передбачає потребу в подальшій демократизації суспільних

процесів та зміні суспільної свідомості. Це вимагає вдосконалення способів організації державного регулювання на різних рівнях і в різних секторах, зокрема на місцевому рівні, аби забезпечити оптимальну цифрову модернізацію держави. Для ефективного планування цифрової трансформації, важливо модернізувати термінологічний апарат та науково обґрунтувати пріоритети цифрової модернізації посадових осіб. Попри величезний прорив останні роки в питанні розвитку електронного управління, слід застосовувати апробацію зарубіжного досвіду і в сфері цифрової освіти. Особливий акцент потрібно зробити на забезпеченні якісних електронних освітніх ресурсів, а також на створенні ефективних інформаційних систем управління. Для спільної комунікації між учасниками інноваційного процесу слід створити ефективну онлайн-платформу.

Хмельницька міська рада повинна використовувати всі доступні можливості для сприяння процесу діджиталізації в громаді. Цифрова громада стає все більш важливим елементом сучасного розвитку, де особливу роль відіграє штучний інтелект. Оперуючи досвідом великих мегаполісів, таких як Нью-Йорк, Лондон, Токіо, ми бачимо, що використання цифрових технологій у муніципальному управлінні все більше спрямовується на використання обширних баз даних. Ці дані охоплюють різноманітні аспекти діяльності, включаючи ліцензування, обслуговування, скарги громадян, планування інвестицій, адміністративні доходи та багато інше. Вони надходять з різних джерел, включаючи вбудовані датчики, соціальні мережі та дані, отримані через краудсорсинг. Громада має значну кількість даних про територію та розвиток, і ці дані мають величезний потенціал для поліпшення муніципального управління. Додатковою ключовою зміною в процесі цифрового розвитку є трансформація відносин з різними організаціями. Це організації стають активними суб'єктами, які впроваджують та застосовують цифрові технології, нерідко оперуючи на фронті новацій, перевершуючи владу. Важливо звернути увагу на розвиток «Розумного міста» як платформи для цифровізації житлово-комунальних та робочих послуг. Проект

«розумного» комунального обліку, що використовує загальноцифрові прилади для дистанційного збору даних, є практичною реалізацією цієї концепції.

Хмельницька міська рада успішно реалізує цифрові послуги, але необхідно акцентувати увагу на зворотному зв'язку та модернізації управлінських процесів. Щоб вдосконалити процес діджиталізації в органах публічної влади України та в Хмельницькій міській раді, рекомендується:

- комплексно визначити потреби населення для розробки прогностичних документів;
- аналізувати наявні електронні послуги та оптимізувати їх набір;
- перевести більшість адміністративних послуг в електронний формат;
- продовжувати підвищувати цифрову грамотність населення;
- впроваджувати штучний інтелект у публічне управління;
- модернізувати управлінські процеси з використанням автоматизованих систем.

12. Networked Readiness Index NRI. URL: <https://networkreadinessindex.org>.
13. New Blockchain Initiative Bitl Is Putting L on the Ledger in Ghana. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-blockchain-initiative-bitl-is-putting-l-on-the-ledger-in-ghana-300269491.html>.
14. NIST Special Publication 500-172 «Computer Security Training Guidelines». 1989. URL: <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/500-172/archive/1989-11-01>.
15. Software for evaluating the effectiveness of professional performance of federal government employees in the United States. URL: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usaperformance>.
16. The Global Innovation Index – GII. URL: <http://surl.li/kldss>.
17. The UN Global E Government; Development Index – EGDI. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Government-Development-Index>.
18. Базенко О. Д. Впровадження електронного урядування в Україні. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №17 (2019), С. 15-19.
19. Білецька Т. В. Електронне урядування та електронна демократія: світовий досвід та можливості впровадження в Україні. Правові засади організації та здійснення публічної влади 2022. С. 53-55.
20. Демкова М. С. Міжнародні стандарти та зарубіжний досвід впровадження технологій е-урядування. URL: <http://www.znannya.org/?view=e-government-experience>.
21. Діджиталізація публічного управління в сфері освіти: європейський та вітчизняний досвід. Наукові перспективи. 2021. С. 87-97. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/581/585>.
22. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>.
23. Для зручності мешканців та бізнесу в Хмельницькому активно впроваджують електронне урядування. URL:

<https://khm.gov.ua/uk/content/dlya-zruchnosti-meshkanciv-ta-biznesu-v-hmelnycckomuaktyvno-vprovadzhuuyut-elektronne> (дата звернення 18.08.2023).

24. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. Міністерство цифрової трансформації України: вебсайт. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>.

25. Засенко О. Ю. Організаційно-економічні механізми формування єдиного цифрового ринку країн ЄС. Стратегія розвитку України. 2017. №2. С. 159–164.

26. Звіт ХМКП «Хмельницькінфоцентр «Про виконання програми впровадження електронного урядування у Хмельницькій міській раді на 2015-2020 роки. URL: https://khm.gov.ua/sites/default/files/CityProgramms/informaciya_pro_vykonannya_programy_za_ves_period_5.pdf.

27. Індекс розвитку інформаційно комунікаційних технологій. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>.

28. Камінська Т., Камінський А., Пасічник М. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. К., 2008. 200 с.

29. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах державної влади. Актуальні проблеми державної служби. 2021. № 3 (84). С. 202–205.

30. Клімушин П. С, Спасібов Д. В.. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: М55 [монографія]. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.

31. Копняк К. В., Покинйчереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1798>.

32. Малиновський В.Я., Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.

33. Матвейчук Л. О. Розвиток публічної служби в сучасних умовах цифровізації. *Рекомендовано до друку вченою радою Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова протокол № 9 від 31.01. 2022 року 2022*. С. 136-138.
34. Мосій О. Б. Впровадження електронного урядування у діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 4. С. 203 – 207.
35. Мосій О. Б., Струтинська І. В.. Дослідження ролі е-урядування у розвитку місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія*. 2020. С. 128-143.
36. Мохова Ю. Л., Линьова Н. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2 (19). URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2018/2/11.pdf>.
37. Мохова Ю.Л., Орлова Н.С. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. *Наукові перспективи*. 2021. № 7 13 С. 97–106.
38. Некрасов В. Як виглядатиме «цифрова» Україна: репортаж з Естонії. *Економічна правда*. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/03/18/646173>.
39. Нижній Т.В. Теоретичні засади електронного урядування/ Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 20. С. 112-116. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2017/25.pdf.
40. Отамась, І. Діджиталізація в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів. *Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій* 4. 2020. С. 125-138.
41. Офіційний вебпортал електронного уряду Сінгапуру, генеральних планів, програм, новин і ресурсів. URL: <http://www.egov.gov.sg/>.

42. Печенкін І. Цифровізація публічного управління та вдосконалення правових норм оскарження сервісної діяльності органів публічної влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 3. С. 81–91.

43. Піскоха, Наталія. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. С. 39-45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/924/890>.

44. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf>.

45. Прилипко Н. О. Вдосконалення к наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Державне управління. 2014. Т. 15, Вип. 286. С. 155-164.

46. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text..>

47. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2005 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

48. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

49. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

50. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Закон України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

51. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

52. Про затвердження Програми цифрового розвитку на 2021-2025 роки: Рішення Хмельницької міської ради №22 від 23.12.2020 р. URL: <https://khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-programy-cyfrovo-go-rozvytku-na-2021-2025-roky>.

53. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

54. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 р № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

55. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

56. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

57. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

58. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

59. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

60. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.

61. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

62. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

63. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

64. Програми Електронне врядування та правова освіта. URL: https://khm.gov.ua/uk/city_programms_pravo (дата звернення 18.08.2023).

65. Програмне забезпечення оцінки результативності професійної службової діяльності федеральних державних службовців США. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight>.

66. Проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». URL: <https://prosto.in.ua/ua/>.

67. Решетова Г.І. Європейський досвід запровадження електронного урядування. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/425-Article%20Text-490-1-10-20230321.pdf>.

68. Семенченко А. І., Дрешпак В. М. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. К., 2017. С. А. Чукут. Частина 7: Розвиток електронного урядування на місцевому та регіональному рівнях. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 72 с.

69. Синицький К., Олійник Я., Міхальова М. Кращі практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід. Методичні матеріали до навчальної дисципліни: «Теоретико-методологічні, організаційні та інституційні основи електронного урядування». Київ, 2010. 166 с.

70. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади. URL: <https://sev.dir.gov.ua/csp/dir/dir.Index.cls>.

71. Спасібов Д. Електронне урядування в системі сучасних концепцій публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. № 2 (61). С. 53–59.

72. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>.

73. Фищук І. М., Єфіменко П. В., Беспалов Д. А. Показники використання цифрових технологій органами публічної влади країн членів Європейського Союзу. *The 6th International scientific practical conference Modern directions of scientific research development November 24 26, 2021 BoScience Publisher, Chicago, USA. 2021. 1153 p. 2021. С 795-802.*

74. Хмельницький посів перше місце в Україні у рейтингу «Індекс конкурентоспроможності обласних центрів 2021». URL: <https://newskm.net/news/khmelnyskyj-posiv-pershe-mistse-v-ukraini-urejtynhu-indeks-konkurentospromozhnosti-oblasnykh-tsentriv-2021/> (дата звернення 18.08.2023).

75. Цифрова трансформація в українських містах: досвід Вінниці, Львова та Хмельницького. URL: <https://www.prostir.ua/?news=tsyfrova-transformatsiya-v-ukrajinskyh-mistah-dosvidvinnytsi-lvova-ta-hmelnyskoho> (дата звернення 18.08.2023).

76. Чечель А. О., Хлобистов Є. В. Проблеми та перспективи розвитку державного управління в умовах реформування: колективна монографія. Бельско-Бяла (Польща): Вища школа економіки та гуманітаристики, 2017. 493 с.

77. Чукут С. Тенденції та проблеми впровадження електронного урядування в Україні. Сучасні проблеми управління: виклики інформаційної епохи: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 2013 р.). Київ: НТУУ «КПІ», 2013. 176 с.

78. Чукут С.А., Клименко І.В., Линьов К.О. Електронний уряд. Науково-практичний довідник. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp->

content/uploads/2016/02/Elektronnij-uryad_nauk_prak-dovidnik_CNikut_Linov_Klimenko.pdf.

79. Чукут С.А., Почепцов Г.Г. Інформаційна політика, 2-е видання. В-во «Знання» 2008. 665 с.

80. Шевченко О. О. Модернізація моделі розвитку е-урядування в умовах цифрових трансформацій. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. С. 45–50.

Виконав: студент
магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та
адміністрування заочної
форми навчання

Науковий керівник:
завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Антон ІЛЬЧЕНКО

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ