

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

**Діджиталізація та штучний інтелект у  
адміністративному менеджменті громад і територій**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
(Адміністративний менеджмент)

Студента *гр. АМ.м-31*

*Гненика М.О.*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Гненик М. О.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ *к.е.н., доц. Матвєєва Ю.А.*

Суми 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування» (Адміністративний  
менеджмент) студенту групи

1. Тема роботи: «Діджиталізація та штучний інтелект у адміністративному менеджменті громад і територій» затверджена наказом по СумДУ № No\_1209-VI від 25.11. 2024р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 03.12.2024
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз ролі діджиталізації та штучного інтелекту в адміністративному управлінні, визначення сучасних викликів і перспектив впровадження цифрових технологій в умовах України.
4. Об'єкт дослідження: процеси діджиталізації та впровадження штучного інтелекту в адміністративному управлінні громадами та територіями.
5. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти використання цифрових технологій і штучного інтелекту для підвищення ефективності адміністративного менеджменту громад та територій в умовах України.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: статистичних даних Державної служби статистики України, фахових наукових статей, Інтернет джерел та підручників.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи діджиталізації та використання штучного інтелекту.	24.09.2024-24.10.2024
II	Інструменти діджиталізації та штучного інтелекту в адміністративному менеджменті.	24.10.2024-30.11.2024
III	Практичні аспекти впровадження діджиталізації та штучного інтелекту	03.12.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття діджиталізації у контексті управління громадами та територіями, концепцію, можливості, основні сфери застосування штучного інтелекту та світові тренди цифрової трансформації в адміністративному менеджменті

У розділі 2 студент має провести дослідження цифрових платформ для взаємодії з громадянами, Big Data, хмарних технологій та IoT у плануванні розвитку територій.

У розділі 3 студент повинен розробити практичні аспекти впровадження діджиталізації та штучного інтелекту.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

Ю. А. Матвєєва

(підпис)

Завдання до виконання одержав

М.О. Гненик

(підпис)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Поняття діджиталізації у контексті управління громадами та територіями.....	10
1.2. Штучний інтелект: концепція, можливості, основні сфери застосування.....	12
1.3. Світові тренди цифрової трансформації в адміністративному менеджменті.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Електронне врядування та його роль у сучасному управлінні громадами...	19
2.2. Використання Big Data, хмарних технологій та IoT у плануванні розвитку територій.....	24
2.3. Цифрові платформи для взаємодії з громадянами .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....</b>	<b>30</b>
3.1. Аналіз міжнародного досвіду впровадження цифрових технологій у громадах.....	30
3.2. Стан діджиталізації в адміністративному управлінні України.....	33
<b>ВИСНОВОК.....</b>	<b>37</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>39</b>

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти діджиталізації та використання штучного інтелекту в управлінні громадами та територіями. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю сучасних підходів до ефективного управління в умовах цифрової трансформації, що сприяє покращенню взаємодії органів влади з громадянами, оптимізації процесів прийняття рішень та розвитку територій.

У роботі досліджуються основи діджиталізації, роль штучного інтелекту та світові тренди цифрової трансформації в адміністративному менеджменті. Визначено основні напрямки використання цифрових технологій у управлінні, зокрема через електронне врядування, Big Data, хмарні технології та Інтернет речей (IoT), що дозволяють покращити планування розвитку територій і взаємодію з громадянами. Розглянуто роль електронного врядування, використання великих даних та цифрових платформ для забезпечення ефективного управління та планування розвитку територій.

Здійснено аналіз міжнародного досвіду впровадження цифрових технологій у громадах та оцінку стану діджиталізації в Україні. Порівняння результатів міжнародних практик та стану впровадження цифрових технологій в Україні дозволяє визначити перспективи розвитку та вдосконалення системи адміністративного управління в країні.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні ключових перспектив і ризиків діджиталізації та інтеграції її в адміністративний менеджмент громад, а також у розробці рекомендацій для їх впровадження в Україні.

**Ключові слова:** ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ГРОМАДИ, ТЕРИТОРІЇ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ.

## ВСТУП

У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ) значно впливає на різні сфери суспільного життя, зокрема на адміністративне управління громадами та територіями. Діджиталізація стає не лише трендом, але й необхідністю для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості рішень та якості надання послуг населенню.

Однією з ключових переваг використання діджиталізації та ШІ в адміністративному менеджменті є можливість автоматизації рутинних процесів, аналізу великих обсягів даних (Big Data) та підвищення рівня взаємодії між органами влади та громадянами. У цьому контексті цифрові платформи, інтелектуальні системи управління та електронне врядування стають потужними інструментами для розвитку громад.

Однак, незважаючи на потенційні переваги, впровадження цифрових технологій у місцеве самоврядування стикається з низкою викликів, таких як обмеження ресурсів, недостатня кваліфікація кадрів, кібербезпека та спротив змінам. Водночас успішний міжнародний досвід демонструє, що інтеграція діджиталізації та ШІ в адміністративний менеджмент може значно підвищити конкурентоспроможність регіонів, залучити інвестиції та забезпечити стійкий розвиток територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню проблематики діджиталізації в окремих процесах приділяли увагу: Глушко О., Клименко К, Крисоватий А., Лазоренко Т., Половинкіна А., Рогачевська Ю., Солодковський Ю., Синютка Н., Ткачик Ф.

Метою магістерської дипломної роботи є аналіз ролі діджиталізації та штучного інтелекту в адміністративному менеджменті громад і територій, визначення сучасних викликів та перспектив їх впровадження в умовах України.

**Об'єкт дослідження:** процеси діджиталізації та впровадження штучного

інтелекту в адміністративному управлінні громадами та територіями.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти використання цифрових технологій і штучного інтелекту для підвищення ефективності адміністративного менеджменту громад та територій в умовах України.

**Завдання дипломної роботи:**

1. Вивчити теоретичні основи діджиталізації та використання ШІ в управлінні територіями.
2. Проаналізувати міжнародний досвід інтеграції цифрових технологій у місцеве самоврядування.
3. Оцінити стан та перспективи діджиталізації адміністративного менеджменту в Україні.

Це дослідження дипломної роботи є актуальним і спрямованим на сприяння модернізації управління громадами, що є важливим чинником їхнього сталого розвитку в сучасних умовах.

Роботу виконано в рамках реалізації завдань перспективного плану розвитку наукового напрямку «Суспільні науки» Сумського державного університету, номер д/р 0121U112685.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

### 1.1. Поняття діджиталізації у контексті управління громадами та територіями.

У сучасному світі діджиталізація стає невід’ємною складовою розвитку суспільства, зокрема управління громадами та територіями. Під діджиталізацією розуміють процес упровадження цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, покращення надання послуг та забезпечення ефективної комунікації між владою та громадянами. Цей процес спрямований на створення сучасної інфраструктури, яка відповідає потребам як місцевого населення, так і бізнесу, забезпечуючи прозорість, інноваційність та сталість розвитку [1].

Особливо актуальною діджиталізація є для територіальних громад, які в умовах децентралізації отримали значні управлінські повноваження. Цифрові рішення дозволяють громадам ефективніше розпоряджатися ресурсами, підвищувати якість життя мешканців, знижувати адміністративні витрати та залучати інвестиції. Таким чином, діджиталізація є не лише технологічним інструментом, але й ключовим чинником трансформації управлінських підходів у XXI столітті.

У цьому контексті важливо дослідити, які саме цифрові інструменти й платформи можуть бути використані для управління громадами, як впровадження діджиталізації змінює структуру і функції місцевого самоврядування, а також які виклики виникають на цьому шляху.

Діджиталізація (від англ. *digitization*) – це процес впровадження цифрових технологій, платформ та інструментів для оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань і покращення взаємодії між органами влади та громадянами. У контексті управління громадами та територіями діджиталізація набуває особливого значення, оскільки вона забезпечує ефективне використання

ресурсів, покращує прозорість управління та сприяє розвитку територій.

Управління громадами охоплює широкий спектр діяльності: від організації комунальних послуг і роботи з бюджетом до стратегічного планування розвитку територій. Цифрові технології в цьому контексті є інструментом, який допомагає:[2]

1. Підвищити прозорість та підзвітність через доступ до відкритих даних і цифрових платформ, де громадяни можуть стежити за витратами бюджету та ухваленням рішень.

2. Оптимізувати адміністративні процеси, наприклад, через автоматизацію видачі документів чи управління комунальними ресурсами.

3. Забезпечити зручний доступ до послуг завдяки електронним кабінетам, мобільним застосункам і платформам електронного урядування.

4. Створити умови для громадської участі, залучаючи жителів до обговорення місцевих ініціатив через цифрові інструменти, такі як онлайн-опитування чи публічні слухання.

5. Розвивати інфраструктуру "розумних міст" (*smart cities*), що включає інтеграцію датчиків, систем моніторингу та аналітики для управління транспортом, освітленням, водопостачанням тощо.

На відміну від автоматизації, яка зосереджена на заміні людської праці машинами для виконання рутинних завдань, діджиталізація охоплює глибшу трансформацію процесів. Вона змінює не лише технології, а й підходи до управління, бізнесу, освіти та соціального життя. Автоматизація може бути лише етапом на шляху до діджиталізації, яка спрямована на створення нових моделей діяльності, основаних на цифрових інструментах.

Діджиталізація також впливає на соціальні інститути, трансформуючи способи взаємодії між людьми, організаціями та державою. Цей процес часто пов'язують із соціальною комунікацією, яка завдяки цифровим технологіям стає швидшою, прозорішою та доступнішою.

Таким чином, діджиталізація є комплексним явищем, яке не лише

впроваджує технології, але й сприяє змінам у культурних, соціальних і економічних процесах.[3]

У ширшому розумінні діджиталізація в управлінні громадами включає не лише використання технологій, але й зміну підходів до вирішення проблем. Вона сприяє переходу від традиційного до інноваційного управління, де ключовими принципами є ефективність, відкритість і залученість громадян.

Водночас, цей процес пов'язаний із викликами: цифровою нерівністю, необхідністю навчання кадрів, забезпеченням кібербезпеки та адаптацією до швидких технологічних змін. Однак переваги, які надає діджиталізація, роблять її стратегічно важливим напрямом розвитку громад і територій у сучасних умовах.

## **1.2. Штучний інтелект: концепція, можливості, основні сфери застосування**

У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) стає однією з ключових технологій, що визначає розвиток науки, економіки та суспільства. Його концепція охоплює створення систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту: розпізнавання мови, прийняття рішень, навчання, аналіз великих обсягів даних тощо.[4]

Можливості штучного інтелекту базуються на алгоритмах машинного навчання, нейронних мережах і обробці природної мови, що дозволяє системам удосконалюватися з часом. Завдяки ШІ сучасні технології здатні виконувати складні операції з високою швидкістю та точністю, відкриваючи нові перспективи для різних галузей.

Основні сфери застосування ШІ охоплюють медицину, де він використовується для діагностики та персоналізованого лікування, економіку – для оптимізації бізнес-процесів, транспорт – для розвитку автономних транспортних засобів, а також освіту, де штучний інтелект допомагає створювати індивідуальні навчальні траєкторії. Крім того, ШІ відіграє важливу

роль у розвитку «розумних міст», автоматизації виробництва та управлінні природними ресурсами.

Ця технологія є не лише інструментом для вирішення сучасних проблем, але й джерелом викликів, зокрема в етичному та правовому аспектах, що робить її вивчення та використання одним із найважливіших напрямів у науково-технічному прогресі.[5]

Штучний інтелект (ШІ) – це галузь комп’ютерних наук, що займається створенням систем, здатних виконувати завдання, які традиційно потребують людського інтелекту. До них належать обробка даних, навчання, адаптація, розпізнавання образів, прийняття рішень та прогнозування. Основною метою ШІ є моделювання людської розумової діяльності для розв’язання складних проблем із застосуванням технологічних рішень.

**Таблиця 1.1**

**Можливості Штучного Інтелекту**

<b>Можливість</b>	<b>Опис</b>	<b>Приклади застосування</b>
<b>Машинне навчання (ML)</b>	Здатність систем аналізувати дані та вдосконалюватися без прямого програмування.	Рекомендаційні системи (Netflix, Amazon), фінансовий аналіз.
<b>Нейронні мережі</b>	Обчислювальні системи, що імітують структуру мозку, дозволяють виконувати складні обчислення та розпізнавати закономірності.	Розпізнавання облич, голосу, класифікація зображень.
<b>Обробка природної мови (NLP)</b>	Здатність систем аналізувати, розуміти та генерувати мову для взаємодії людини з машиною.	Голосові асистенти (Siri, Google Assistant), чат-боти.

<b>Комп'ютерний зір</b>	Аналіз і розпізнавання зображень або відео, перетворення візуальних даних у корисну інформацію.	Автономні транспортні засоби, медична візуалізація.
<b>Аналіз великих даних (Big Data)</b>	Швидке оброблення великих обсягів інформації для виявлення закономірностей і прогнозування.	Бізнес-аналітика, виявлення шахрайства.
<b>Прогнозування</b>	Моделювання майбутніх сценаріїв на основі аналізу минулих даних.	Економічні прогнози, управління запасами.
<b>Робототехніка</b>	Використання ШІ для управління роботами, що виконують фізичні та інтелектуальні завдання.	Автоматизація виробництва, роботи-прибиральники.
<b>Автоматизація процесів</b>	Заміна рутинних завдань алгоритмами та технологіями.	Автоматизація документообігу, HR-системи.
<b>Кібербезпека</b>	Застосування алгоритмів ШІ для виявлення загроз, зловмисних дій і забезпечення безпеки даних.	Захист мереж від атак, розпізнавання шкідливих програм.
<b>Генерація контенту</b>	Створення текстів, зображень, відео та іншого контенту за допомогою ШІ.	Автоматичні перекладачі, творчі системи (DALL-E, ChatGPT).

Штучний інтелект є однією з ключових технологій, яка стрімко трансформує сучасний світ. Його можливості відкривають нові горизонти для розвитку науки, економіки, медицини, освіти, транспорту та багатьох інших галузей. ШІ дозволяє оптимізувати процеси, автоматизувати рутинні завдання, покращувати якість обслуговування та створювати нові підходи до вирішення складних проблем.[6]

Водночас використання штучного інтелекту ставить перед суспільством важливі виклики, пов'язані з етикою, кібербезпекою та соціальною відповідальністю. Інтеграція ШІ в усі аспекти життя вимагає не лише технічних знань, але й формування нових підходів до правового регулювання та освіти.

Таким чином, ШІ є не лише потужним інструментом для досягнення прогресу, але й платформою для дискусій про майбутнє людства. Розумне та відповідальне використання цієї технології сприятиме сталому розвитку суспільства та розв'язанню глобальних проблем.[7]

### **1.3. Світові тренди цифрової трансформації в адміністративному менеджменті.**

У сучасному світі цифрова трансформація стає основою для модернізації адміністративного менеджменту, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, автоматизацію процесів і підвищення ефективності управління. Впровадження інноваційних технологій змінює традиційні підходи до адміністрування, надаючи нові можливості для оптимізації роботи організацій і створення прозорих механізмів взаємодії з громадянами та працівниками.[8]

Цифрова трансформація в адміністративному менеджменті охоплює широке використання таких інструментів, як автоматизація процесів, великі дані, хмарні технології та штучний інтелект. Глобальні тренди демонструють зростаючу роль електронного урядування, інтерактивних комунікаційних платформ і концепцій «розумного офісу». Водночас акцент робиться на

кібербезпеці та сталих рішеннях, які відповідають викликам сучасності.[6]

Аналіз світових трендів дозволяє виявити ключові вектори розвитку цифрових інструментів у сфері адміністративного менеджменту та визначити їхній вплив на підвищення ефективності управлінських процесів. Цей процес сприяє формуванню нових стандартів організаційної культури, орієнтованих на інновації, прозорість і сталий розвиток.

Таблиця 1.2 - Аналіз світових трендів в адміністративному менеджменті

<b>Тренд</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на адміністративний менеджмент</b>
Автоматизація процесів	Використання роботизованих систем для виконання рутинних завдань.	Скорочення часу на виконання завдань, зменшення помилок, підвищення ефективності управлінських процесів.
Електронне урядування	Розвиток цифрових платформ для надання адміністративних послуг громадянам і бізнесу.	Покращення доступності послуг, зменшення бюрократії, підвищення прозорості та довіри до влади.
Штучний інтелект (ШІ)	Використання алгоритмів для аналізу даних, прогнозування та підтримки прийняття рішень.	Удосконалення стратегічного планування, управління ресурсами, оперативного реагування на виклики.
Big Data і аналітика	Аналіз великих обсягів даних для виявлення закономірностей і ухвалення обґрунтованих рішень.	Підвищення точності рішень, персоналізація підходів до управління, ідентифікація проблем і прогнозування тенденцій.
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних у хмарних сховищах замість локальних серверів.	Гнучкість у роботі з даними, зниження витрат на інфраструктуру, підвищення доступності інформації.

Кібербезпека	Інтеграція рішень для захисту даних від загроз, таких як хакерські атаки чи витоки інформації.	Забезпечення конфіденційності інформації, захист критично важливих даних.
Цифровізація комунікацій	Використання інтерактивних платформ і мобільних застосунків для взаємодії з громадянами та працівниками.	Поліпшення комунікації, забезпечення швидкого зворотного зв'язку, зростання довіри до організацій.
Розумні офіси	Інтеграція технологій для створення комфортних і продуктивних умов праці (датчики освітлення, автоматизація систем).	Підвищення продуктивності працівників, оптимізація робочих просторів, економія енергоресурсів.
Інтеграція блокчейну	Використання блокчейну для забезпечення прозорості операцій і захисту даних у ланцюгах постачання та адміністративних процедурах.	Підвищення довіри до адміністративних процесів, спрощення аудиту, скорочення корупційних ризиків.
Сталий розвиток	Орієнтація на "зелені" технології, такі як електронний документообіг і енергозберігаючі системи.	Зменшення екологічного впливу, зниження витрат на паперову документацію, відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.
Гібридні моделі роботи	Перехід до комбінованих моделей роботи, які поєднують дистанційну й офісну діяльність.	Підвищення гнучкості управління, залучення працівників з різних регіонів, оптимізація використання офісних приміщень.
Розвиток цифрових компетенцій	Навчання співробітників новим технологіям і цифровим інструментам.	Підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення конкурентоспроможності організацій на глобальному ринку.

Світові тренди цифрової трансформації в адміністративному менеджменті демонструють, що успішна адаптація до цифрової ери є ключовою умовою для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності організацій. Автоматизація рутинних завдань, інтеграція штучного інтелекту, використання хмарних технологій, цифровізація документообігу та впровадження систем кібербезпеки забезпечують оптимізацію управлінських процесів і знижують витрати.[9]

Цифрова трансформація відкриває широкі можливості для адміністративного менеджменту, стимулюючи інновації, підвищуючи швидкість ухвалення рішень і створюючи умови для ефективного управління організаціями в умовах швидкозмінного світу.

## **РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **2.1. Електронне врядування та його роль у сучасному управлінні громадами.**

Електронне врядування стало важливим елементом сучасного управління громадами, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. У цифрову епоху інтеграція технологій в адміністративні процеси дозволяє громадам оперативно реагувати на потреби мешканців, забезпечувати зворотний зв'язок і сприяти залученню громадян до управління.

Електронне врядування передбачає використання цифрових платформ для автоматизації процесів, електронного документообігу, забезпечення доступу до публічної інформації та впровадження інструментів електронної демократії. Воно не лише оптимізує управлінські процеси, але й сприяє розбудові довіри між громадянами та владою. У сучасних умовах електронне врядування є невід'ємною частиною стратегії розвитку громад, що прагнуть бути інноваційними, прозорими та орієнтованими на потреби своїх мешканців. Такий спосіб організації державного управління дозволяє громадянам, юридичним особам та неурядовим організаціям звертатися до органів державної влади у віддалений спосіб та в режимі реального часу, а отже суттєво спрощує процес комунікації суб'єктів та об'єктів державного управління. Спрощення комунікації досягається, зокрема, шляхом використання глобальної та локальних інформаційних мереж, що забезпечує відносну доступність та оперативність спілкування з органами державної влади. Таким чином, розвиток електронного урядування сприяє формуванню держави сучасного типу, яка орієнтована, в першу чергу, на забезпечення вільної реалізації прав та свобод своїх громадян.[10]

Основними засадами розвитку електронного урядування відповідно до Законів України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», «Про Національну програму інформатизації», а також «Концепції розвитку електронного урядування в Україні», схваленої розпорядженням КМУ від 13 грудня 2010 р., та «Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», схваленої розпорядженням КМУ від 15 травня 2013 р., є:[11]

- забезпечення ефективності та якості адміністративних послуг населенню та бізнесу, що надаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;
- створення системи електронної взаємодії державних органів;
- розроблення та впровадження концептуальних засад інтегрованої системи «Електронний Уряд»;
- впровадження в діяльність державних органів типових організаційно-технологічних рішень та забезпечення їх ефективного функціонування;
- впровадження відомчих інформаційних систем планування та управлінської звітності в рамках створення єдиної державної системи контролю результативності діяльності державних органів щодо забезпечення розвитку соціально-економічної сфери;
- підвищення рівня інформованості громадян та державних службовців щодо можливостей, які пропонуються в рамках програми електронного урядування;
- проходження державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування навчання з питань впровадження електронного урядування; тощо.

Зазначимо, що громадяни України дедалі активніше освоюють сучасні інформаційно-комунікативні технології, використовують їх в особистому, громадському та професійному житті, впроваджують у бізнес-процеси, що дозволяє оптимізувати часові та матеріальні витрати, а отже, збільшити їх

ефективність. Поступово, але неухильно відбувається знайомство громадян із механізмами та інструментами електронного урядування на теренах України, що разом із вивченням закордонного досвіду в цій сфері підвищує бажання повноцінного впровадження та реалізації концепції електронного урядування в нашій державі.[11]

В той же час мусимо відзначити, що державні установи та організації досить повільно реагують на зростання запитів суспільства стосовно використання у своїй діяльності сучасних інформаційно-комунікативних, зокрема мережевих технологій, що дають змогу покращити та прискорити процес взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання. Такій ситуації сприяє недостатність фінансування органів державної влади, особливо на місцевому рівні; складність узгодження інформаційних систем, які були введені в експлуатацію в різний час та мають суттєві відмінності у своїй архітектурі та протоколах обміну інформації і даних; обмеженість можливостей систем електронного документообігу, недостатній рівень знань щодо основних характеристик та позитивних наслідків впровадження електронного урядування серед службовців державних установ та організацій, представників місцевого самоврядування та й самих громадян. Ситуацію також ускладнює погана координація суб'єктів, зацікавлених у впровадженні інструментів електронного урядування, відсутність дієвих механізмів контролю у сфері електронного урядування та інформатизації, а також відсутність загальноприйнятих стандартів щодо впровадження та оцінювання рівня розвитку електронного урядування.[12] Окремою проблемою є низький рівень комп'ютерної грамотності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, нестача закладів, здатних інформувати населення щодо переваг та можливостей електронного урядування, а також забезпечити якісну підготовку та підвищення кваліфікації відповідних кадрів тощо.

Державні службовці сучасного рівня повинні вміти аналізувати державну

політику та розробляти заходи для її реалізації, мати навички управління проектами, стратегічного та тактичного планування, розробки державно-управлінських рішень. Водночас, враховуючи прагнення суспільства до демократичних суспільних трансформацій, в державних установах повинні працювати фахівці, які володіють навичками ведення діалогу з громадськістю, пошуку шляхів налагодження ефективної комунікації з громадянами та ЗМІ. Серед працівників органів державної влади та місцевого самоврядування мають бути фахівці, здатні координувати впровадження механізмів та комплексної системи електронного урядування в органах державної влади, а також вести постійний супровід цієї системи, що потребує якісної спеціальної та професійно-галузевої підготовки кадрів для державної служби.[13]

Значну роль в системі електронного урядування відіграє реалізація адміністративних та інформаційних послуг в онлайн-режимі. Відзначимо, що спеціалісти з електронного урядування виділяють від трьох до п'яти стадій розвитку онлайн-послуг. Зокрема в документах ООН часто наводиться наступна класифікація.

Перша, найпростіша стадія розвитку онлайн-послуг передбачає висвітлення на урядових сайтах інформації щодо політики їх діяльності, принципів управління, структури, контактної інформації, правил та правових засад їх функціонування, режиму роботи та видів послуг, які вони надають. Також там можуть розміщуватися новини державних установ та міститися посилання на інші електронні ресурси.[14]

Більш розвинутою є друга стадія зрілості онлайн-послуг, яка характеризується досконалою односторонньою комунікацією або наявністю найпростіших видів двостороннього зв'язку державного органу та громадян. На таких ресурсах передбачена можливість завантаження бланків заяв або форм для подальшого друку та замовлення громадянами державних послуг послуги офлайн, програвання відео- та аудіо-файлів, вибору мови представлення інформації. Окремі сайти з цієї категорії дозволяють відправити електронну

заявку на отримання певної послуги в офлайн режимі.

Наступною стадією зрілості онлайн-послуг є так звані трансакційні послуги. На цій стадії державні сайти забезпечують двосторонню комунікацію з громадянами, даючи змогу їм в тому числі замовляти і отримувати певну інформацію щодо державної політики, програм та правил, здійснювати онлайн ряд фінансових та нефінансових операцій, зокрема отримання сертифікатів, ліцензій, дозволів на певну діяльність, подача декларацій, сплата податків тощо). Враховуючи характер здійснюваних операцій, на даному етапі розвитку онлайн-послуг на сайтах державних органів вже реалізовані деякі форми електронної аутентифікації особи.[15]

Оскільки електронне урядування в широкому розумінні цього терміну не є предметом розгляду даної статті, окреслимо коло професійних задач та обов'язків, які входять в компетенцію спеціалістів з електронного урядування, які працюватимуть у державному секторі. Такі фахівці повинні розумітися в інформаційних системах, які реалізують механізми функціонування електронного урядування; мають вільно володіти технологіями інформаційного аналізу, знати способи налагодження ефективної комунікації державних органів між собою, а також з громадськістю, ЗМІ, неурядовими організаціями та всіма іншими зацікавленими в інформаційній взаємодії суб'єктами. Фахівці цього профілю на початковому рівні професійного становлення повинні вміти використовувати, а на більш високому рівні – розробляти комп'ютерні засоби і методи опрацювання інформації в системах електронного урядування, забезпечуючи інформаційну підтримку, автоматизацію й оптимізацію всіх видів робіт з електронного урядування.

## **2.2. Використання Big Data, хмарних технологій та IoT у плануванні розвитку територій.**

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу використання Big Data, хмарних технологій та Інтернету речей (IoT) стало невід'ємною частиною планування розвитку територій. Ці інноваційні інструменти дозволяють отримувати глибоке розуміння потреб громад, аналізувати тенденції розвитку та забезпечувати раціональне використання ресурсів.

Big Data (Великі дані) - це сукупність технологій та інструментів для збору, зберігання, обробки та аналізу великих обсягів даних, які не можуть бути оброблені традиційними методами через їхній обсяг, швидкість надходження або складність.[16]

Хмарні технології (Cloud Computing) - це модель зберігання та обробки даних, де ресурси (сервери, сховища, додатки) надаються через Інтернет замість використання локальної інфраструктури.

IoT (Інтернет речей)- це мережа взаємопов'язаних пристроїв, які збирають, передають та обмінюються даними через Інтернет. Ці пристрої можуть бути як побутовими (розумні лампи, термостати), так і промисловими (сенсори на заводах, датчики в транспорті).

Big Data надає можливість обробляти великі обсяги інформації для виявлення прихованих закономірностей і точного прогнозування. Хмарні технології забезпечують доступ до даних і сервісів з будь-якого місця, підвищуючи оперативність прийняття рішень. IoT інтегрує фізичну інфраструктуру у цифрову екосистему, дозволяючи в режимі реального часу відстежувати стан міської інфраструктури, екології та комунальних систем.

Big Data, хмарні технології та IoT взаємодіють між собою, створюючи потужний інструмент для аналізу та оптимізації процесів. Big Data дозволяє аналізувати зібрані IoT-дані, а хмарні технології забезпечують зручне зберігання й обробку інформації. Разом ці технології сприяють створенню інноваційних

рішень у різних сферах, таких як управління містами, бізнесом і екологією.

Використання цих технологій не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє створенню сталих, розумних територій, орієнтованих на потреби мешканців та інноваційний розвиток.[17]

Ці технології дозволяють органам місцевого самоврядування та планувальникам ухвалювати обґрунтовані рішення, враховуючи великий обсяг даних, реальні потреби громади та ресурси території.

Таблиця 2.1 - Роль технологій у розвитку територій

<b>Технологія</b>	<b>Основні функції</b>	<b>Приклади застосування</b>	<b>Переваги</b>
Big Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збір та аналіз великих обсягів даних</li> <li>- Виявлення закономірностей та трендів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прогнозування демографічного зростання</li> <li>- Оптимізація транспортних потоків</li> <li>- Моніторинг економічної активності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прийняття обґрунтованих рішень</li> <li>- Покращення стратегічного планування</li> <li>- Виявлення критичних зон</li> </ul>
Хмарні технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зберігання та обмін даними</li> <li>- Дистанційний доступ до інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка інтерактивних карт територій</li> <li>- Інтеграція даних з різних відділів</li> <li>- Платформи участі громадян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оперативний доступ до даних</li> <li>- Спрощення співпраці</li> <li>- Зниження витрат на локальні сервери</li> </ul>
ІоТ (Інтернет речей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг стану інфраструктури</li> <li>- Збір даних у реальному часі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сенсори для відстеження екологічного стану</li> <li>- "Розумні" лічильники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оперативне реагування на зміни</li> <li>- Підвищення енергоефективності</li> <li>- Зменшення витрат на обслуговування</li> </ul>

		енергії - Контроль комунальних мереж	
GIS (геоінформаційні системи)	- Просторовий аналіз - Візуалізація територій	- Інфраструктурне планування - Управління земельними ресурсами - Екологічний моніторинг	- Точне моделювання сценаріїв - Зручність візуалізації даних - Покращення міського дизайну

Використання Big Data, хмарних технологій та Інтернету речей (IoT) відкриває нові горизонти у плануванні розвитку територій, роблячи цей процес більш точним, адаптивним і прозорим. Інтеграція цих технологій дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність управління.[18]

Big Data забезпечує аналіз великих обсягів даних для виявлення трендів, потреб громадян та прогнозування розвитку територій. Хмарні технології сприяють безпечному зберіганню, доступу та обміну інформацією, дозволяючи органам управління працювати більш оперативно. IoT, у свою чергу, надає можливість у реальному часі моніторити стан інфраструктури, екологічну ситуацію та інші критично важливі показники.

Впровадження Big Data, хмарних технологій та IoT у планування територій не лише покращує управлінські процеси, але й сприяє сталому розвитку, підвищує якість життя мешканців та створює основу для інноваційного підходу до управління територіями. Ці технології є необхідним інструментом для розбудови сучасних, інтегрованих та стійких спільнот.

### 2.3. Цифрові платформи для взаємодії з громадянами

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації взаємодії між громадянами та органами влади. Цифрові платформи стають ефективним інструментом для побудови відкритого, прозорого й інклюзивного суспільства. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації, полегшують процеси подання запитів, участі у громадських обговореннях та прийнятті рішень.

Цифровізація взаємодії з громадянами відкриває нові можливості для розвитку електронного врядування, забезпечує вищий рівень обслуговування населення та сприяє зміцненню довіри до державних установ. Платформи, такі як мобільні додатки, портали електронних послуг і соціальні мережі, стають мостами між громадянами та державою, сприяючи активній участі громадян у житті суспільства.[19]

Існує багато цифрових платформ, які використовуються для взаємодії з громадянами. Вони можуть виконувати різноманітні функції: від надання адміністративних послуг до забезпечення участі громадян у процесі прийняття рішень. Основні категорії та приклади таких платформ наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Цифровими платформами для взаємодії з громадянами

<b>Категорія</b>	<b>Назва платформи</b>	<b>Функції</b>	<b>Країна</b>
Електронні послуги	Дія	Державні послуги, цифрові документи	Україна
	GOV.UK	Єдиний портал державних послуг	Велика Британія
	e-Estonia	Послуги охорони здоров'я, реєстрація бізнесу, вибори	Естонія

Електронна демократія	E-dem	Електронні петиції, громадський бюджет, обговорення	Україна
	Consul	Громадське бюджетування, обговорення, голосування	Іспанія
	Decidim	Громадські консультації, розробка політики	Іспанія (Барселона)
Відкриті дані	data.gov.ua	Доступ до публічних даних	Україна
	Data.gov	Відкриті урядові дані	США
	EU Open Data Portal	Дані від установ Європейського Союзу	ЄС
Мобільні додатки	FixMyStreet	Повідомлення про проблеми міста (дороги, сміття тощо)	Велика Британія
	Звернення в КМДА	Подання звернень до Київської міської адміністрації	Україна
	MyCity	Взаємодія з місцевими органами влади	Польща
Соціальні мережі та комунікації	Telegram-боти	Інформаційні послуги, взаємодія під час криз	Глобально
	Facebook, Instagram, Twitter	Інформування громадян, комунікація	Глобально
Краудсорсинг	Змістовно	Ідеї для покращення міського середовища	Україна
	Crowdcrafting	Рішення соціальних і наукових завдань	Глобально

Громадський бюджет	Громадський бюджет	Подача та голосування за проекти громадських ініціатив	Україна
	Participatory Budgeting	Бюджетні ініціативи громадян	Франція, Німеччина
Кризове управління	112.ua	Екстрена допомога	Україна
	Nextdoor	Вирішення локальних проблем	США, Європа
	Ukrainian Crisis Center Bot	Повідомлення про критичні ситуації	Україна

Цифрові платформи для взаємодії з громадянами є невід'ємною частиною сучасного суспільства. Вони сприяють підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, спрощують доступ до державних послуг і залучають громадян до участі в управлінських процесах.[20]

Різноманітність платформ – від порталів електронних послуг до інструментів для електронної демократії – забезпечує ефективне вирішення багатьох соціальних і адміністративних завдань. Завдяки таким платформам громадяни можуть не лише отримувати інформацію та послуги, а й брати активну участь у житті громади, формуванні політики та моніторингу дій влади.

Однак важливо враховувати виклики, такі як забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних та подолання цифрового розриву. Лише за умови належного впровадження, підтримки та постійного вдосконалення ці платформи здатні стати потужним інструментом розвитку демократичних процесів і зміцнення довіри між громадянами та державою.

Інтеграція цифрових платформ у суспільне життя відкриває нові можливості для створення ефективних та інклюзивних рішень, що відповідають викликам XXI століття.[21]

## РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

### 3.1. Аналіз міжнародного досвіду впровадження цифрових технологій у громадах.

У сучасному світі цифрові технології стають потужним інструментом для розвитку громад і підвищення якості життя їхніх мешканців. Вони відкривають нові можливості для ефективного управління, залучення громадян до процесів прийняття рішень, оптимізації надання послуг і створення інноваційних рішень для вирішення локальних проблем.[22]

Досвід різних країн демонструє, що впровадження цифрових технологій у громадах здатне значно підвищити прозорість і підзвітність влади, стимулювати економічний розвиток, сприяти екологічній сталості та зміцнити соціальну згуртованість. Такі приклади, як "розумні міста" (smart cities), платформи електронного врядування й інструменти електронної демократії, є яскравим підтвердженням цієї тенденції.

**Таблиця 3.1**

#### Міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у громадах

<b>Країна/Регіон</b>	<b>Приклад технологій</b>	<b>Цілі</b>	<b>Результати</b>
Сінгапур	Smart Nation	Розумне управління, цифрова інфраструктура	Оптимізація міського управління, безпека, енергозбереження
Естонія	e-Residency, електронне	Прозорість, доступність	Економія часу для громадян, підтримка міжнародного

	врядування	послуг	бізнесу
США (Нью-Йорк)	NYC Open Data	Відкриті дані, громадський бюджет	Залучення громадян до прийняття рішень, аналіз соціальних викликів
Кенія	M-Pesa	Фінансова інклюзія	Швидкі електронні платежі для мільйонів громадян, стимулювання економічного розвитку
Німеччина	Smart Mobility, e-Governance	Сталий транспорт, громадський контроль	Зменшення заторів, підвищення якості міських послуг
Індія	Digital India	Освітні та фінансові послуги онлайн	Підвищення рівня цифрової грамотності, доступність базових послуг у віддалених регіонах

За останні кілька десятиліть у розвинених країнах відбулися значні зміни в підходах до планування розвитку місцевих громад. Ці трансформації охоплюють три основні аспекти:[23]

1. Перерозподіл відповідальності за розвиток територій. Сьогодні територіальні громади здебільшого відповідають за створення умов, які забезпечують якість життя на місцевому рівні. Це включає сфери освіти, працевлаштування, дозвілля та загальний соціально-економічний розвиток.

2. Еволюція підходів до управління місцевим розвитком. Управління розвитком територій тепер базується на стратегічному плануванні. Громади розробляють власні стратегічні плани, які визначають пріоритети та напрями діяльності. Для досягнення цілей застосовуються інструменти

проектного управління.

### 3. Зміна ролі суб'єкта управління.

Міста активно розширюють свій вплив, співпрацюючи з іншими громадами та регіонами. Взаємодія між муніципалітетами й участь у партнерствах (наприклад, створення спільної інфраструктури, промислових зон чи реалізація транспортних проєктів) сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності місцевого розвитку.

Ці зміни є результатом прагнення до більш децентралізованого, стратегічного та партнерського підходу до розвитку громад.[24]

Міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у громадах показує, що успішні проєкти базуються на інтеграції технологій, увазі до місцевих потреб і залученні громадян. Ці ініціативи не тільки підвищують якість послуг, але й сприяють сталому розвитку громад.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що цифрова трансформація публічного управління стосується не лише модернізації процесів надання адміністративних послуг, але й активного використання сучасних технологій для вдосконалення державної політики. Цифрові інструменти широко застосовуються для планування, моніторингу та оцінювання ефективності роботи органів влади.[25]

Варто відзначити кілька ключових висновків:

- Зарубіжний досвід демонструє, що інноваційно орієнтований державний сектор може суттєво сприяти економічному розвитку, створюючи умови для появи нових ринків і технологічних ідей. Важливою умовою для цього є поєднання політичної підтримки, підприємницького потенціалу та зацікавленості різних сторін.

- Універсальних моделей успіху не існує. Стратегії розвитку мають бути адаптованими до унікальних викликів і потреб кожного конкретного регіону чи міста.

Досягнення успіху в інноваційній економіці залежить як від активної

участі бізнесу та громадян, так і від систематичної роботи уряду щодо створення сприятливого середовища для розвитку цифрових ініціатив.

Навіть провідні «розумні міста» стикаються зі своїми недоліками, що підкреслює важливість постійного вдосконалення управлінських процесів та умов життя.

Приклади успішного впровадження Smart-технологій у різних країнах демонструють, що створення інформаційного суспільства можливе навіть за різних економічних, політичних і культурних умов.

Цей досвід підтверджує, що цифрові трансформації є потужним інструментом модернізації, але їх ефективність залежить від адаптивності підходів та врахування місцевих особливостей.[26]

Впровадження цифрових рішень у публічному секторі сприяє розвитку інформаційного суспільства, що забезпечує рівний доступ до технологій і підвищує якість життя всіх громадян. Цей досвід може слугувати орієнтиром для країн, які прагнуть стати частиною глобального цифрового майбутнього.

### **3.2. Стан діджиталізації в адміністративному управлінні України**

Стан діджиталізації в адміністративному управлінні України в останні роки демонструє значний прогрес, особливо у впровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності надання державних послуг та спрощення взаємодії громадян із державою. Діджиталізація адміністративного управління є одним із ключових напрямків реформування державного апарату в Україні. [27] У сучасних умовах, коли технології визначають ефективність і швидкість обробки інформації, перехід на цифрові рішення дозволяє значно спростити взаємодію між громадянами, бізнесом і державними установами. Україна активно впроваджує цифрові інструменти, такі як мобільний застосунок "Дія", електронні реєстри та автоматизовані системи обслуговування, прагнучи забезпечити прозорість, доступність і оперативність адміністративних послуг.

Водночас цей процес стикається з викликами, пов'язаними із забезпеченням кібербезпеки, подоланням цифрового розриву та адаптацією суспільства до нових умов.

Розуміння стану діджиталізації адміністративного законодавства найкраще демонструє темп його розвитку. В системі адміністративного законодавства України станом на сьогодні вже функціонують основоположні нормативноправові акти діджиталізації адміністративної сфери. До них відносимо зокрема:

- 1) Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 30.09.2015;
- 2) Закон України «Про електронний цифровий підпис» від 02.11.2016;
- 3) Закон України «Про адміністративні послуги» від 11.06.2017;
- 4) Закон України «Про захист персональних даних» від 01.01.2017;
- 5) Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 01.05.2015;
- 6) Закон України «Про інформацію» від 01.01.2017;
- 7) Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.202;
- 8) Концепція розвитку електронного урядування в Україні, затверджена розпорядженням КМУ від 20.09.2017 №649-р.

Важливість діджиталізації для державного сектору та адміністративно-правової сфери сьогодні складно переоцінити. Вона відкриває нові можливості для вдосконалення функціонування державних органів і забезпечення прозорості у взаємодії громадян із владою. [28] Створення належної правової бази для регулювання цього процесу є основою його успішного впровадження. Діджиталізація охоплює сфери, де активно залучені юристи, правознавці, а також державні структури, які тепер тісно взаємодіють із цифровими технологіями.

В останні роки відзначається зростання кількості правових ресурсів, що спрямовані на підтримку адміністративної діджиталізації. У професійному та

законодавчому середовищі триває обговорення перспективи ухвалення спеціального Цифрового кодексу України, що регулюватиме використання цифрових технологій у різних галузях. Це пояснюється розумінням державою того, що цифровізація — ключовий напрям розвитку сучасного суспільства. Нові технології, такі як електронне урядування, цифрові сервіси та електронна комерція, є невід'ємною частиною європейського курсу України. [29]

Держава, маючи інструменти нормативного регулювання, повинна виступати лідером у цьому процесі. Її завдання полягає не лише у створенні умов для впровадження цифрових технологій, але й у запобіганні зловживанням та мінімізації ризиків, пов'язаних із їх використанням.

Незважаючи на виклики, спричинені повномасштабною війною, в Україні продовжують діяти ключові цифрові інструменти, такі як Єдиний державний реєстр юридичних осіб та портал "Дія". Вони забезпечують доступ до інформації та надають можливість здійснювати більшість реєстраційних дій онлайн. Це спрощує комунікацію між громадянами та державою, зменшує корупційні ризики та сприяє більшій відкритості влади. Діджиталізація також посилює участь громадян у процесах прийняття рішень, роблячи управління більш прозорим і демократичним.

Важливо також звернути увагу на розвиток діджиталізації в адміністративному процесі. Українське законодавство визнає електронні докази в цивільному, господарському, адміністративному та кримінальному процесі, що є дуже важливим для ефективного використання цифрових технологій в корпоративних відносинах. Визначені положення наявні в ст.99 Кодексу адміністративного судочинства України [1]. Втім, і до офіційного визнання і правового визначення понять «електронний доказ», вітчизняна судова практика розвивалася шляхом визнання і прийняття таких доказів, наприклад, документів на електронних носіях, інформації, опублікованої на сайті або в соціальній мережі. Про зростання зацікавленості держави у трансформуванні адміністративного права в аспекті діджиталізації свідчить не лише прийняття

важливих нормативних актів. З метою розвитку сформованої концепції електронного урядування та електронної демократії у складі Кабінету Міністрів України вперше створено Міністерство цифрової трансформації України (так звана Мінцифра), а у складі Парламенту – Комітет з питань цифрової трансформації. Разом з цим у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади введені посади заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.[30]

Розвиток діджиталізації в адміністративному процесі в Україні набуває дедалі більшого значення. На сьогодні законодавство України визнає використання електронних доказів у цивільних, господарських, адміністративних і кримінальних процесах, що сприяє впровадженню цифрових технологій у правову сферу. Наприклад, положення про електронні докази передбачені в статті 99 Кодексу адміністративного судочинства України. Водночас, ще до офіційного закріплення цього поняття, українські суди визнавали документи на електронних носіях чи інформацію з вебсайтів або соціальних мереж як допустимі докази.

Держава демонструє інтерес до модернізації адміністративного права в контексті цифрових технологій через створення відповідних інституцій. У рамках Кабінету Міністрів України було засноване Міністерство цифрової трансформації (Мінцифра), яке займається розробкою та реалізацією концепцій електронного урядування та електронної демократії. Крім того, в структурах міністерств та інших органах виконавчої влади введені посади, відповідальні за цифровий розвиток і трансформацію.

Швидке впровадження цифрових технологій в Україні свідчить про прагнення країни досягти рівня західних держав у цій сфері. Незважаючи на те, що європейське законодавство в цій галузі є більш розвиненим, Україна поступово інтегрує найкращі практики цифрового управління, створюючи основи для модернізації державної адміністративної системи.

## ВИСНОВОК

Діджиталізація та впровадження цифрових технологій має стати опорою сталого розвитку територіальної громади, як одиниці суспільства, з новими можливостями та перспективами, що суттєво забезпечать покращення життя, ефективності виконання роботи, розвитку творчості, можливості навчання та відпочинку українців. Процеси впровадження цифрових технологій у життєдіяльність територіальної громади мають відбуватися виключно у межах та способами, передбачені Конституцією та законів України. Аналізуючи ряд нормативно-правових актів, які регулюють відносини у сфері діджиталізації та цифровізації на предмет застосування їх приписів під час реалізації функції контролю органом місцевого самоврядування можна зробити висновки про ряд правових прогалин у них, які не дають змоги в повній мірі впровадити інформаційні технології у процеси діяльності територіальної громади.

Діджиталізація та впровадження штучного інтелекту в адміністративному менеджменті громад і територій є важливими складовими сучасного управління, що відкривають широкі можливості для підвищення ефективності, прозорості та інноваційності державного сектору. Завдяки цифровим технологіям забезпечується швидка обробка даних, автоматизація процесів, спрощення комунікації між органами влади, бізнесом і громадянами, а також доступність адміністративних послуг.

Штучний інтелект, у свою чергу, дозволяє проводити аналітику великих обсягів даних, прогнозувати розвиток подій, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інструменти на основі AI допомагають виявляти проблеми у функціонуванні систем, боротися з корупцією та запроваджувати персоналізований підхід до потреб громадян.

Управління громадами та територіями на основі діджиталізації сприяє більш прозорому використанню ресурсів, залученню населення до прийняття рішень через інструменти електронної демократії, а також інтеграції сучасних

європейських стандартів в управлінські процеси. Однак для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідно подолати виклики, зокрема забезпечити належний рівень кібербезпеки, підвищити цифрову грамотність населення та зменшити цифровий розрив між регіонами.

Отже, діджиталізація та штучний інтелект є стратегічними інструментами для створення сучасної, ефективної та орієнтованої на громадян системи адміністративного менеджменту, що відповідає викликам і потребам XXI століття.

Загалом, діджиталізація та штучний інтелект сприяють формуванню нового типу адміністративного менеджменту, орієнтованого на інновації, відкритість та потреби громадян. Успішна реалізація цих інструментів є запорукою сталого розвитку громад і територій, а також інтеграції України у глобальний цифровий простір.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: У 2 ч. / Міжнар. рада за науки (ICSU) [та ін.]; наук. кер. М. З. Згуровський. – К.: НТУУ «КПІ», 2010. – Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. – 118 с
2. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2020 р.). 2020. С. 68
3. Бойко Р. М. Діджиталізація як складова реформи державного управління в Україні // Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 4. С. 14–19.
4. Гладкий А. В. Електронне урядування та цифрова демократія: перспективи в Україні. Київ : Наукова думка, 2022. 256 с.
5. Шаров О. В. Інноваційні технології в адміністративному менеджменті: використання AI // Науковий вісник публічного управління. 2023. № 2. С. 33–39.
6. Яковенко І. С. Цифрові технології в управлінні територіями: досвід і перспективи // Соціум і управління. 2021. № 3. С. 45–51.
7. Міністерство цифрової трансформації України : звіт за 2023 рік. Київ : Мінцифра, 2023. 50 с.
8. Ковальчук Т. В. Штучний інтелект у публічному управлінні: аналіз можливостей та викликів // Електронне урядування. 2023. № 1. С. 21–27.
9. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». (Київ 20 квітня 2020 р.). Київ, 2020. С. 50–51.
10. Лисенко Т. Штучний інтелект у містах: як змінюється управління // Дзеркало тижня. 2023. № 15. С. 7–11.
11. Коваленко М. Використання платформ на базі AI для управління

громадами // Public Administration. 2022. № 12. С. 40–48.

12. Європейський Союз. Digital Decade Policy Programme 2030. Брюссель : ЄС, 2022. 74 с.

13. Центр політичних досліджень. Діджиталізація в Україні: виклики та перспективи : аналітичний звіт. Київ : ЦПД, 2023. 64 с.

14. Навчальний посібник. Електронне урядування для місцевого самоврядування. Київ : Академія державного управління, 2022. 172 с.

15. ООН. Електронний уряд. Глобальний звіт 2022 року. Нью-Йорк : ООН, 2022. 89 с.

16. Половинкіна А.О., Солнцев С.О. Модель діджиталізація панельних досліджень. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. С. 56.

17. Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність (Будапештська конвенція) від 23 листопада 2001 р. URL: <https://rm.coe.int/1680081561> (дата звернення: 01.12.2024).

18. Смирнов І. Цифрова нерівність у регіонах: проблеми і рішення // Економіка і суспільство. 2023. № 4. С. 50–56.

19. Савон К. В. Поняття «Діджиталізація» в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 107–111.

20. Європейська стратегія цифрового розвитку до 2030 року. Брюссель : ЄС, 2021.

21. Офіційний вебпортал "Дія". URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2024).

22. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://www.digital.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2024).

23. Центр політичних досліджень. Діджиталізація в Україні: виклики та перспективи : аналітичний звіт. Київ : ЦПД, 2023. 64 с.

24. Закон України «Про Національну програму інформатизації» [Електронний ресурс]. – Чинний від 4.02.1998; редакція від 02.12.2012 р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>

25. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» [Електронний ресурс]. – Прийнятий 09.01.2007 р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16>

26. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [Електронний ресурс]. – Чинний від 13.12.2010. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>

27. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» [Електронний ресурс]. – Чинний від 15.05.2015. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#n8>

28. OECD. AI for Public Sector: Challenges and Opportunities. Париж : OECD, 2021. 98 с.

29. Deloitte. Digital Government Transformation: Global Insights. Нью-Йорк : Deloitte, 2022. 68 с.

30. McKinsey. Harnessing AI in Public Administration. Вашингтон : McKinsey, 2023. 85 с.