

За підтримки



**ESTDEV**  
From the people of Estonia

Реалізовано



Підготовлений

Центром Розвитку Інновацій  
станом на 27 вересня  
2024 р.



# Звіт

## з оцінки цифрової зрілості

Центрів надання адміністративних послуг  
територіальних громад Житомирської області

# Зміст

<b>Вступ</b>	<b>4</b>
-----	
<b>1. Методологія дослідження та градація масовості місцевих публічних послуг</b>	<b>7</b>
-----	
<b>2. Стан надання місцевих публічних послуг та аналіз їх потреби в цифровізації</b>	<b>8</b>
2.1 Аналіз результатів опитування громад Житомирської області	8
2.1.1 Респонденти: ЦНАПи	8
2.1.1.1 Розподіл ЦНАПів за типом громад	8
2.1.1.2 Аналіз обсягу та структури послуг, що надаються ЦНАПами	8
2.1.1.3 Цифрова взаємодія з громадянами: портали послуг та збір зворотного зв'язку	9
2.1.1.4 Успіхи та пріоритети цифровізації послуг у ЦНАПах	10
2.1.1.5 Виклики у процесі цифровізації та обсяг фінансування ІТ-інфраструктури	12
2.1.1.6 Стан підключення до цифрових систем та їх використання	14
2.1.1.7 Самооцінка цифрової спроможності ЦНАПів	16
2.1.1.8 Спеціалісти та захищені мережі: стан цифрової безпеки ЦНАПів	16
2.1.2 Респонденти: Органи місцевого самоврядування територіальних громад (ОМС або громада)	17
2.1.2.1 Розподіл ОМС за типом громад	17
2.1.2.2 Врахування цифрової трансформації у стратегічних документах громади	18
2.1.2.3 Аналіз кількості та типів послуг, що надаються ОМС	18
2.1.2.4 Цифрова взаємодія з громадянами: портали послуг та збір зворотного зв'язку в ОМС	19
2.1.2.5 Досвід впровадження успішних проєктів цифровізації та пріоритетні послуги для цифровізації в ОМС	20
2.1.2.6 Виклики у процесі цифровізації та фінансування ІТ-інфраструктури в ОМС	22
2.1.2.7 Стан підключення до цифрових систем та їх використання в ОМС	24
2.1.2.8 Самооцінка цифрової спроможності ОМС	24
2.1.2.9 Спеціалісти та захищені мережі: стан цифрової безпеки ОМС	25
2.2 Аналіз глибинних інтерв'ю з представниками 10 цільових територіальних громад Житомирської області	26
2.2.1 Загальна оцінка стану цифровізації	26
2.2.2 Місцеві публічні послуги та перспективи їх цифровізації	27
2.2.3 Інституційна спроможність	28
2.2.4 Стан надання місцевих адміністративних послуг у ЦНАПах	28
2.2.5 Технологічна готовність	29
2.2.6 Готовність територіальних громад до протидії кіберзагрозам	30
-----	
<b>3. Висновки щодо готовності ОМС до надання електронних послуг та визначення перспектив цифровізації масових публічних послуг на місцевому рівні</b>	<b>31</b>
3.1 Масові публічні послуги та перспективи їх цифровізації	31
3.2 Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в контексті євроінтеграції	35

3.3	Стан надання місцевих адміністративних послуг у ЦНАПах в контексті євроінтеграції	35
3.4	Технологічна готовність громад в контексті євроінтеграції	36
3.5	Стан кібербезпеки (в контексті надання місцевих публічних послуг)	36
3.6	Загальний висновок за результатами дослідження	37

---

<b>4.</b>	<b>Рекомендації щодо подальшого розвитку електронних масових публічних послуг на місцевому рівні</b>	<b>39</b>
4.1	Розробка комплексної стратегії цифрової трансформації місцевих послуг	39
4.2	Забезпечення фінансування цифрової трансформації місцевих послуг	40
4.3	Пріоритезація та поетапна цифровізація місцевих послуг	40
4.4	Забезпечення інклюзивності електронних місцевих послуг	41
4.5	Розвиток інституційної спроможності для цифровізації місцевих послуг	41
4.6	Модернізація IT-інфраструктури для надання електронних місцевих послуг	42
4.7	Розвиток електронної взаємодії та інтеграції систем для місцевих послуг	42
4.8	Підвищення рівня кібербезпеки при наданні місцевих електронних послуг	42
4.9	Розвиток цифрових компетенцій населення для користування місцевими електронними послугами	43
4.10	Розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері цифровізації місцевих послуг	43
4.11	Розвиток аналітичних можливостей для вдосконалення місцевих електронних послуг	44
4.12	Інтеграція з національними ініціативами та врахування європейського досвіду	44

---

<b>Додатки</b>		<b>45</b>
----------------	--	-----------

# Вступ

Публічні послуги, що надаються на місцевому рівні, є важливим складником взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування. Для ефективного аналізу та оцінки цифрової зрілості Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП) Житомирської області та цифровізації масових публічних послуг необхідно чітко розуміти структуру та класифікацію цих послуг.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р, публічні послуги поділяються на **два основні типи**:

**Державні послуги** – надаються органами державної влади (переважно виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень коштом державного бюджету.

**Муніципальні (місцеві) послуги** – надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень коштом місцевого бюджету.

У рамках цього дослідження основна увага зосереджена на муніципальних (місцевих) послугах, які безпосередньо стосуються діяльності ЦНАПів, а також підприємств, установ, організацій місцевого рівня. Для більш детального аналізу та структурування цих послуг використовуються додаткові класифікації за такими критеріями (таб.1):

**Таблиця 1 – Класифікація послуг**

Критерій класифікації	Види послуг
За сферою надання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соціальні послуги</li> <li>Адміністративні послуги</li> <li>Комунальні послуги</li> <li>Освітні послуги</li> <li>Медичні послуги</li> <li>Культурні послуги</li> <li>Транспортні послуги та інше</li> </ul>
За суб'єктом надання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Послуги, що надаються безпосередньо органами місцевого самоврядування</li> <li>Послуги, що надаються комунальними підприємствами, установами та організаціями</li> <li>Послуги, що надаються приватними підприємствами за дорученням органів місцевого самоврядування</li> </ul>
За способом надання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Послуги, що надаються офлайн (особисто)</li> <li>Послуги, що надаються онлайн (через електронні системи)</li> <li>Змішані послуги (частково онлайн, частково офлайн)</li> <li>Послуги, що надаються через операторів поштового зв'язку</li> </ul>
За регулярністю надання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разові послуги</li> <li>Періодичні послуги</li> <li>Постійні послуги</li> </ul>



Критерій класифікації	Види послуг
За рівнем автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повністю автоматизовані послуги</li> <li>Частково автоматизовані послуги</li> <li>Неавтоматизовані послуги</li> </ul>
За цільовою аудиторією	<ul style="list-style-type: none"> <li>Послуги для фізичних осіб</li> <li>Послуги для юридичних осіб, у т.ч. громадських організацій</li> <li>Послуги для окремих категорій громадян</li> </ul>
За рівнем складності	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прості послуги (одноетапні)</li> <li>Комплексні послуги (багатоетапні)</li> </ul>

Надання публічних послуг органами місцевого самоврядування (ОМС) в Україні регулюється комплексом нормативно-правових актів. Основою положим документом є Конституція України, яка закріплює право громадян на отримання адміністративних послуг та встановлює загальні засади діяльності органів місцевого самоврядування. Ключову роль відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»<sup>1</sup>, що визначає систему та повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги»<sup>2</sup> встановлює правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг.

Важливими є також:

- Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»<sup>3</sup>;
- Закон України «Про електронні довірчі послуги»<sup>4</sup>;
- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»<sup>5</sup>;
- Закон України «Про захист персональних даних»<sup>6</sup>;
- Закон України «Про адміністративну процедуру»;
- Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг».

На рівні підзаконних актів важливе значення мають:

- Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15.02.2006 № 90-р;
- Розпорядження КМУ від 16 листопада 2016 р. № 918-р «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади»;
- Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 № 523-р<sup>7</sup>;
- Постанова КМУ «Про затвердження Примірнього положення про центр надання адміністративних послуг» від 20.02.2013 № 118<sup>8</sup>;
- Постанова КМУ «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30.01.2013 № 44<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

<sup>2</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

<sup>3</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>

<sup>4</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

<sup>5</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

<sup>6</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

<sup>7</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/969-2021-%D1%80#Text>

<sup>8</sup> <https://www.kmu.gov.ua/npas/246093642>

<sup>9</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>



Ці нормативно-правові акти формують законодавче поле для надання публічних послуг органами місцевого самоврядування, визначаючи їх повноваження, порядок та способи надання послуг, вимоги до їх якості, а також механізми захисту прав споживачів послуг. У рамках цього законодавчого поля ОМС здійснюють діяльність з надання публічних послуг населенню, реалізуючи принцип «дозволено те, що прямо передбачено законом».

У контексті євроінтеграційних прагнень України особливої актуальності набуває питання приведення системи надання публічних послуг у відповідність до стандартів та принципів Європейського Союзу. Це дослідження спрямоване не лише на оцінку поточного стану надання публічних послуг в Житомирській області, але й на визначення шляхів наближення українських практик до європейських норм.

Ключовими документами ЄС, що визначають принципи та стандарти надання публічних послуг, є:

- Біла книга про послуги загального інтересу (COM(2004) 374);
- Директива 2006/123/ЄС про послуги на внутрішньому ринку;
- Регламент (ЄС) 2018/1724 про створення єдиного цифрового шлюзу.

Ці документи встановлюють ключові європейські принципи надання публічних послуг: орієнтація на користувача, доступність та інклюзивність, прозорість та підзвітність, ефективність та результативність, цифрова трансформація.

У ході дослідження особлива увага приділяється аналізу відповідності практик надання публічних послуг в Житомирській області цим принципам. При розробці рекомендацій враховується успішний досвід країн ЄС у цифровізації публічних послуг, зокрема естонська система e-Estonia та данська NemID.

Результати цього дослідження та розроблені на їх основі рекомендації спрямовані на створення підґрунтя для подальшої гармонізації українських практик надання публічних послуг з європейськими нормами та стандартами. Вони можуть стати основою для розробки дорожньої карти з впровадження європейських принципів надання публічних послуг в Україні на місцевому рівні.



# 1. Методологія дослідження та градація масовості місцевих публічних послуг

З метою комплексного аналізу готовності органів місцевого самоврядування до надання електронних послуг та визначення перспектив цифровізації масових публічних послуг на місцевому рівні було проведено дослідження «Оцінка цифрової зрілості Центрив надання адміністративних послуг територіальних громад Житомирської області».

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення якості та доступності масових публічних послуг для громадян шляхом їх цифровізації. Оцінка поточного стану цифрової зрілості ЦНАПів та органів місцевого самоврядування дозволить виявити наявні проблеми, визначити потреби та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку електронних масових публічних послуг на місцевому рівні.

Дослідження складалось з **двох основних напрямів**:

- масове опитування всіх ЦНАПів Житомирської області, сфокусоване на оцінці стану надання місцевих адміністративних послуг та перспектив їх цифровізації.
- глибинне дослідження 10 обраних територіальних громад Житомирської області, яке охоплює всі аспекти цифрової зрілості, включаючи місцеві публічні послуги та перспективи їх цифровізації, інституційну спроможність, технологічну готовність та стан кібербезпеки;

Методологія дослідження розроблена з урахуванням специфіки діяльності органів місцевого самоврядування та їх ЦНАПів і спрямована на всебічне вивчення таких ключових аспектів:

- місцеві публічні послуги та перспективи їх цифровізації;
- інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в частині цифрової трансформації;
- стан надання місцевих адміністративних послуг у ЦНАПах;
- технологічна готовність громад;
- стан кібербезпеки (в контексті надання місцевих публічних послуг).

Дослідження проведено з використанням кількісних та якісних методів збору даних, включаючи масове опитування, глибинні інтерв'ю та аналіз послуг отриманих від ЦНАП та ОМС (з урахуванням їх організацій), що забезпечило отримання комплексної та достовірної інформації для подальшого аналізу та формування висновків.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня цифрової зрілості ЦНАПів та загалом органів місцевого самоврядування Житомирської області, а також сприятимуть визначенню пріоритетних напрямків цифровізації масових публічних послуг на місцевому рівні.

## 2. Стан надання місцевих публічних послуг та аналіз їх потреби в цифровізації

### 2.1 Аналіз результатів опитування громад Житомирської області

#### 2.1.1 Респонденти: ЦНАПи

##### 2.1.1.1 Розподіл ЦНАПів за типом громад

У опитуванні взяли участь 52 з 55 ЦНАПи Житомирської області.

Розподіл ЦНАПів за типом громад є 40% – сільські, 37% – селищні та 23% міських, що зазначено на рисунку 1.

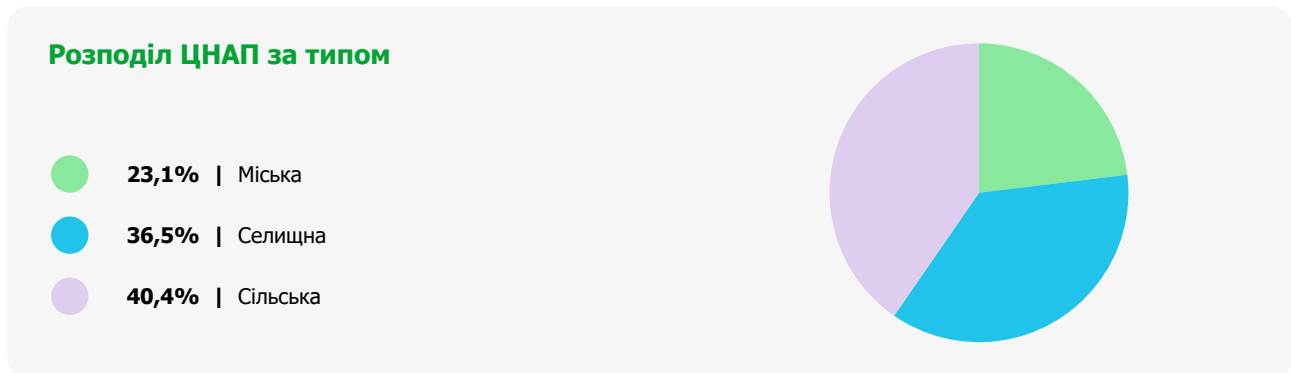


Рис. 1 – Розподіл ЦНАПів з типом громад

##### 2.1.1.2 Аналіз обсягу та структури послуг, що надаються ЦНАПами

У результаті опитування виявлено, що ЦНАПи міських громад надають значно більше послуг (204 у середньому), ніж селищні (101 у середньому) та сільські (115 у середньому) (рис. 2). Це можна пояснити більшими адміністративними ресурсами та потребами у містах.

Серед послуг, що відображено на рисунку 3, які надаються онлайн, ЦНАПи міських громад також мають перевагу, проте відсоток таких послуг у порівнянні з загальною кількістю залишається низьким (лише 4 послуги з 204 доступні онлайн, що становить близько 2%). У селищних громадах 3 послуги з 101 (близько 3%) доступні онлайн, а в сільських – 2 з 115 (приблизно 1,7%).



**Середньозважена кількість місцевих адміністративних послуг**

Рис. 2 – Кількість місцевих адміністративних послуг, в ЦНАПах за типом громади

**Середньозважена кількість місцевих адміністративних послуг доступних онлайн**

Рис. 3 – Кількість місцевих адміністративних онлайн послуг, в ЦНАПах за типом громади

**2.1.1.3 Цифрова взаємодія з громадянами: портали послуг та збір зворотного зв'язку**

Наразі 86,5% громад не мають окремого порталу, де мешканці можуть отримати послуги, які надаються ЦНАПами (рис. 4). Лише Житомирська міська територіальна громада має такий портал, 11,5% громад зазначили, що вони перебувають в процесі створення.

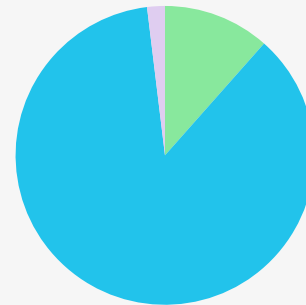
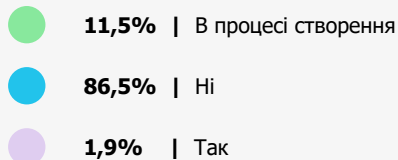
**Чи є портал, де мешканці можуть отримати послуги?**

Рис. 4 – Наявність порталу послуг для мешканців

88,5% ЦНАПів збирають зворотний зв'язок від користувачів щодо якості послуг, причому 48,1% збирають його регулярно. Серед методів, які використовує ця виділена група респондентів, найбільш розповсюдженим є проведення онлайн-опитувань. Проте нецифрові методи збору зворотного зв'язку також використовуються – понад 40% проводять або телефонні опитування, або збирають паперові анкети, що відображено на рисунку 5. Про відгуки за QR-кодами зазначили лише 7,7% опитаних.

### Які методи використовуєте для збору зворотного зв'язку?

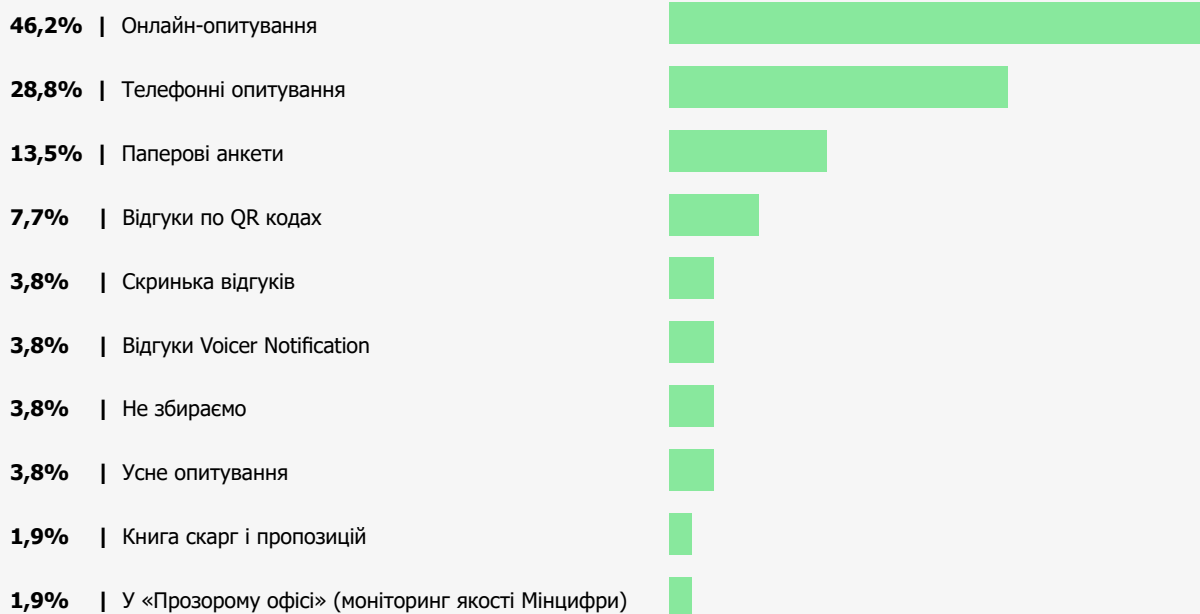


Рис. 5 – Методи збору зворотного зв'язку

#### 2.1.1.4 Успіхи та пріоритети цифровізації послуг у ЦНАПах

Щодо успішних проєктів цифровізації послуг (рис. 6), які станом на сьогодні вже впроваджені у ЦНАПах громад, то близько 10% відзначили такі проєкти (Додаток 6.2, слайд 9):

- реалізація онлайн послуг на порталі «Електронна приймальня Житомирської міської ради»;
- е-звернення громадян (чат-бот «Свої»);
- «е-Ветеран»;
- впровадження QR-шерингу документів.

Серед зазначених факторів, які сприяли успіху більшість відмітила кваліфіковану команду та підтримку керівництва.

### Чи впроваджували ви успішні проєкти цифровізації послуг?

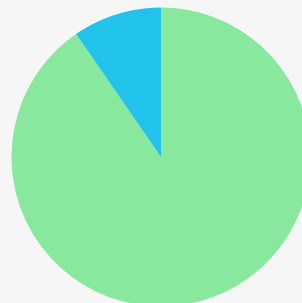
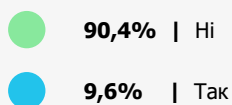


Рис. 6 – Впровадження успішних проєктів цифровізації послуг

ЦНАПам у громадах було запропоновано самостійно вказати три послуги, які на їхню думку є пріоритетними для цифровізації. Для аналізу їх було об'єднано за групами, для того, щоб виокремити найбільш актуальні потреби (рис. 7), а також відображені конкретні послуги на графіку нижче (рис. 8).

### Групи пріоритетних послуг для цифровізації



Рис. 7 – Групи пріоритетних послуг для цифровізації

Серед послуг, які ЦНАПи визначили як пріоритетні для цифровізації (рис. 8), можна виділити: «Видача довідки про членство в особистому селянському господарстві (ОСГ)», «Видача довідки про зареєстрованих осіб», «Видача довідки про перебування на квартирному обліку». Важливо зазначити, що більшість ЦНАПів вказувала на послуги, які були важливими саме для них, але могли суттєво відрізнятися від інших.

**Топ пріоритетних послуг для цифровізації**

Рис. 8 – Перелік пріоритетних послуг

**2.1.1.5 Виклики у процесі цифровізації та обсяг фінансування ІТ-інфраструктури**

Серед викликів, які ЦНАПи бачать у подальшій цифровізації, майже третина (29,5%) відзначили недостатнє фінансування як основний виклик, що можна побачити на рис. 9. Відсутність кваліфікованих спеціалістів та відсутнє/застаріле обладнання є також серйозною можливою перепорою (20,5% та 13,6% відповідно). Також можна виділити важливість комплексного підходу та низької цифрової грамотності населення – відповідно і потребу у навчанні користувачів, це зазначили 9,1% ЦНАПів.

### Які основні виклики ви бачите у процесі подальшої цифровізації?



Рис. 9 – Виклики у процесі цифровізації

Недостатнє фінансування чітко прослідковується – серед опитаних лише 25% виділили з місцевого бюджету фінансування на IT-інфраструктуру у 2023 році (рис. 10). А розподіл виділених коштів лінійно залежить від розміру громади/кількості населення, найбільше виділяють міські громади (значна частка припадає на Житомирську територіальну громаду), найменше – сільські (рис. 11).

### Розподіл ЦНАПів за фінансуванням на IT-інфраструктуру за 2023 рік



Рис. 10 – Розподіл за фінансуванням

### Середньозважений обсяг фінансування на IT-інфраструктуру за 2023 рік, в грн

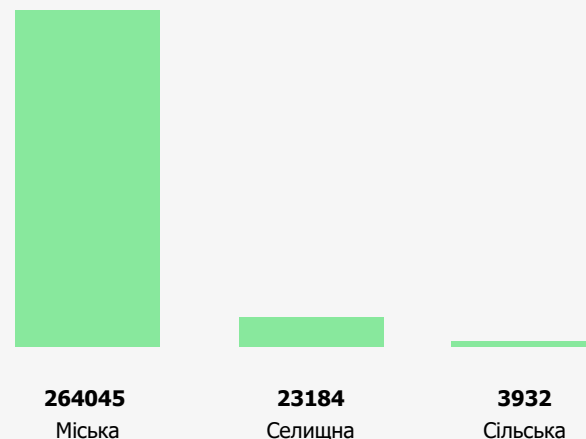
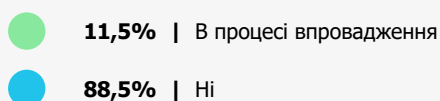


Рис. 11 – Обсяг фінансування IT

### 2.1.1.6 Стан підключення до цифрових систем та їх використання

Також був проаналізований стан підключення до цифрових систем та наявні проблеми у користуванні такими системами. Жоден ЦНАП у Житомирській області наразі не використовує систему «Трембіта» для обміну даними, лише 11,5% знаходяться в процесі її впровадження (хоча це потребує додаткової верифікації), що зображено на рис. 12.

#### Чи наявне підключення до обміну даними через систему «Трембіта»?



#### Чи використовуєте ІС «Вулик» для надання місцевих публічних послуг?

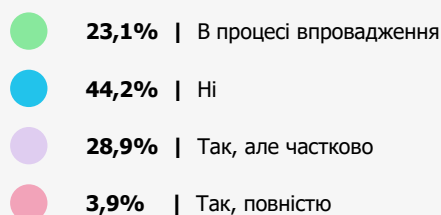
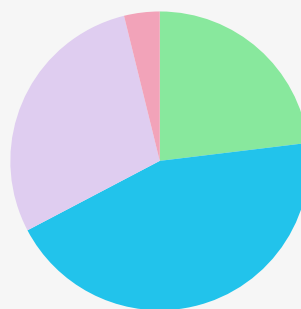


Рис. 12 – Підключення до «Трембіта»

Рис. 13 – Використання ІС «Вулик»

Інформаційну систему «Вулик» повністю або частково використовують 32,7%, причому **лише 3,9% ЦНАПів обрали варіант повного використання**. 23,1% ЦНАПів знаходяться в процесі впровадження цієї інформаційної системи (рис. 13).

Більш ніж половина (53,8%) користувачів ІС «Вулик» відзначили, що головною проблемою є технічні збої та помилки в роботі системи, а також низька швидкість системи (38,5%), недостатній функціонал для виконання необхідних завдань, проблеми інтеграції з іншими системами також є суттєвими проблемами, які визначають ЦНАПи, що зазначено на рис. 14.

### Якщо Ви використовуєте «Вулик», то які є проблеми у його функціонуванні?



Рис. 14 – Проблеми функціонування системи «Вулик»

Місцеві реєстри для надання адміністративних місцевих послуг впроваджені та використовуються лише у 13,5% ЦНАПах, ще у 11,5% – знаходяться в процесі впровадження. 75% ЦНАПів такі місцеві реєстри станом на сьогодні не впровадили (рис. 15).

### Чи впровадженні місцеві реєстри для надання адміністративних місцевих послуг?

- 11,5% | В процесі впровадження
- 75,0% | Ні
- 13,5% | Так



Рис. 15 – Впровадження місцевих реєстрів для надання адмін. послуг

### 2.1.1.7 Самооцінка цифрової спроможності ЦНАПів

За результати опитування ЦНАПи надали власну оцінку за наступними показниками: рівня цифрової зрілості, інституційної спроможності для впровадження цифрових рішень та стану кібербезпеки за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже низький, 5 – дуже високий. Для детальнішого аналізу середньозваженої оцінки її було розподілено за типами ЦНАПів громад (рис. 16).

Загалом по всім показникам ЦНАПи оцінюють себе з проміжку від 2,7 до 3,6, що належить скоріше до середнього і нижчого рівня.



Рис. 16 – Оцінка власного рівня за показниками: цифрової зрілості, спроможності та кібербезпеки

Регулярні навчання персоналу щодо цифрових технологій проводять лише 19,2% ЦНАПів, а не регулярно – 53,8% (рис. 17), тобто можна сказати, що понад 70% навчалися цифровим технологіям тим чи іншим чином, проте не регулярність цих навчань може впливати на якість та результат.

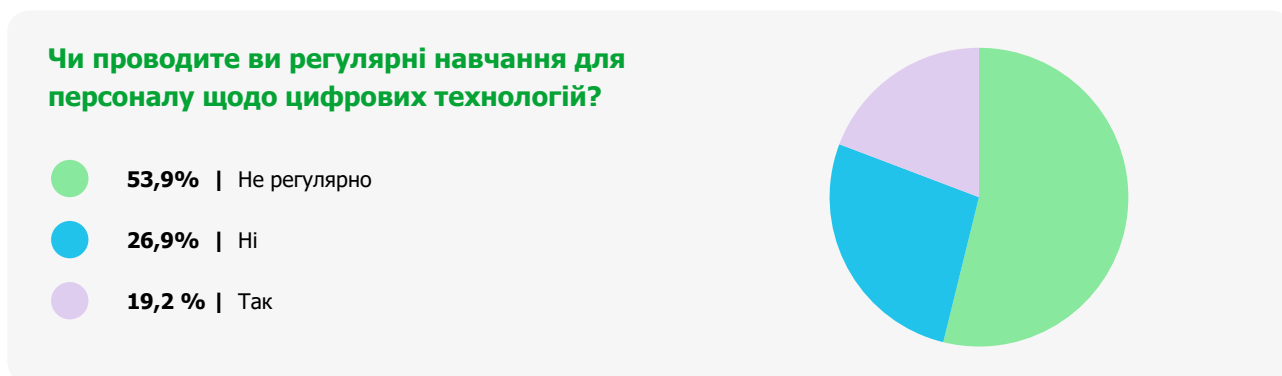


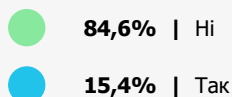
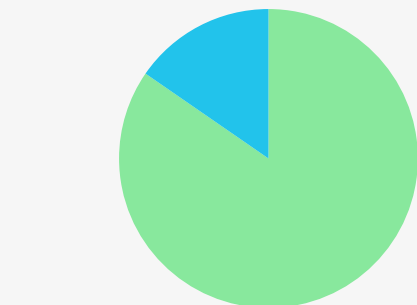
Рис. 17 – Проведення регулярних навчань щодо цифрових технологій

### 2.1.1.8 Спеціалісти та захищені мережі: стан цифрової безпеки ЦНАПів

Більшість ЦНАПів не наймає окремих спеціалістів для роботи, пов'язаної з цифровізацією. Майже 85% не мають окремого спеціаліста з впровадження цифрових послуг (рис. 18). 92% не мають окремого спеціаліста з кібербезпеки (рис. 19).



### Наявність окремого спеціаліста з впровадження цифрових послуг в ЦНАПах?



### Наявність окремого спеціаліста з кібербезпеки в ЦНАПах?

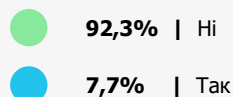
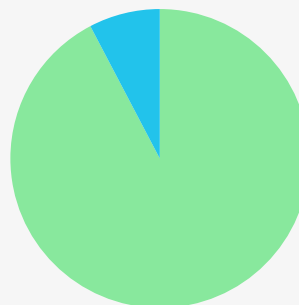


Рис. 18 – Наявність спеціаліста з впровадження цифрових послуг в ЦНАПах

Рис. 19 – Наявність спеціаліста з кібербезпеки в ЦНАПах

Щодо захищеної внутрішньої мережі для обміну інформації в ЦНАПах громад, то таку мають (13,5%) або частково (19,2%) мають більше третини опитаних (рис. 20).

### Чи наявна в ЦНАПі захищена внутрішня мережа для обміну інформації?

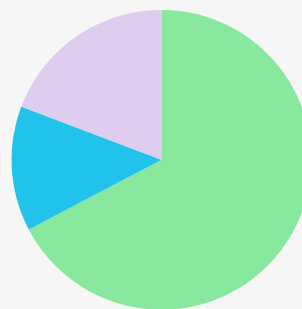
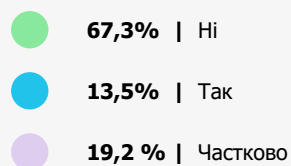


Рис. 20 – Наявність захищеної мережі в ЦНАПах

## 2.1.2 Респонденти: Органи місцевого самоврядування територіальних громад (ОМС або громада)

### 2.1.2.1 Розподіл ОМС за типом громад

В рамках дослідження було проаналізовано відповіді 17 з 66 ОМС Житомирської області. За результатами отримали наступний розподіл ОМС за типами, найбільше сільських громад – 41,2% та рівні міських і селищних – по 29,4% відповідно (рис. 21).

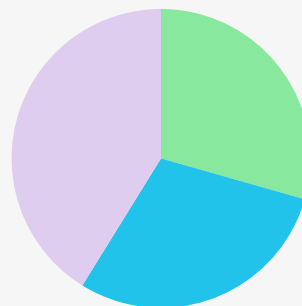
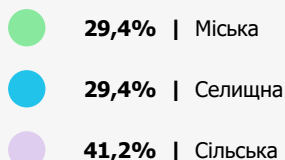
**Розподіл громад за типом**

Рис. 21 – Розподіл громад

**2.1.2.2 Врахування цифрової трансформації у стратегічних документах громади**

У переважній більшості опитаних громад відсутні чинні Стратегії/Програми розвитку громади з питаннями цифрової трансформації. Лише 11,8% мають таку Стратегію/Програму (рис. 22).

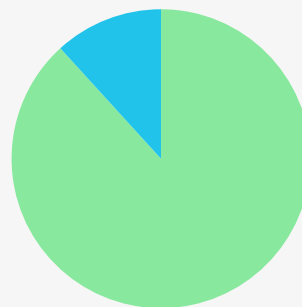
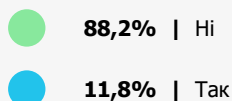
**Чи наявна діюча Стратегія/Програма розвитку громади з питаннями цифрової трансформації ?**

Рис. 22 – Врахування цифрової трансформації у стратегічних документах

**2.1.2.3 Аналіз кількості та типів послуг, що надаються ОМС**

Миські громади надають значно більше послуг (в середньому значенні) (61 послуга), ніж селищні (38 послуг) та сільські (24 послуг) (рис. 23).

Кількість послуг, доступних онлайн, є дуже низькою в усіх типах громад. У миських громадах доступно онлайн 4 послуги з 61, що становить близько 6,6%. У селищних громадах 2 послуги з 38 (приблизно 5,3%) доступні онлайн, а в сільських – лише 1 з 24 (приблизно 4,2%).

Аналіз свідчить про низький рівень цифровізації місцевих послуг в усіх типах громад, зокрема в сільських і селищних громадах, де доступність онлайн-послуг є найменшою. Незважаючи на те, що миські громади мають більше можливостей для надання послуг онлайн, відсоток цих послуг залишається низьким у порівнянні з загальною кількістю, що підкреслює необхідність подальшої цифровізації.

**Середньозважена кількість місцевих публічних послуг, без адміністративних**

Рис. 23 – Кількість місцевих публічних послуг, без урахування адміністративних

**Середньозважена кількість місцевих послуг доступних онлайн, без адміністративних**

Рис. 24 – Кількість місцевих публічних онлайн послуг, без урахування адміністративних

**2.1.2.4 Цифрова взаємодія з громадянами: портали послуг та збір зворотного зв'язку в ОМС**

Наразі 94,1% опитаних ОМС не мають окремого порталу, де мешканці можуть отримати послуги, які надаються ОМС (рис. 25). Лише 5,9% ОМС знаходяться в процесі створення такого порталу.

**Чи є портал, де мешканці можуть отримати послуги?**

- **5,9%** | В процесі створення
- **94,1%** | Ні



Рис. 25 – Наявність порталу послуг для мешканців

64,7% ОМС збирають зворотний зв'язок від користувачів щодо якості послуг, причому 23,5% збирають його регулярно.

Серед методів (рис. 26), які використовують громади найбільш розповсюдженим є проведення онлайн-опитувань, його використовують 35,3% громад. Проте не цифрові методи збору зворотного зв'язку також використовуються, понад 35% проводять або телефонні опитування, або збирають паперові анкети. Про відгуки за QR-кодами зазначили лише 11,8% опитаних.

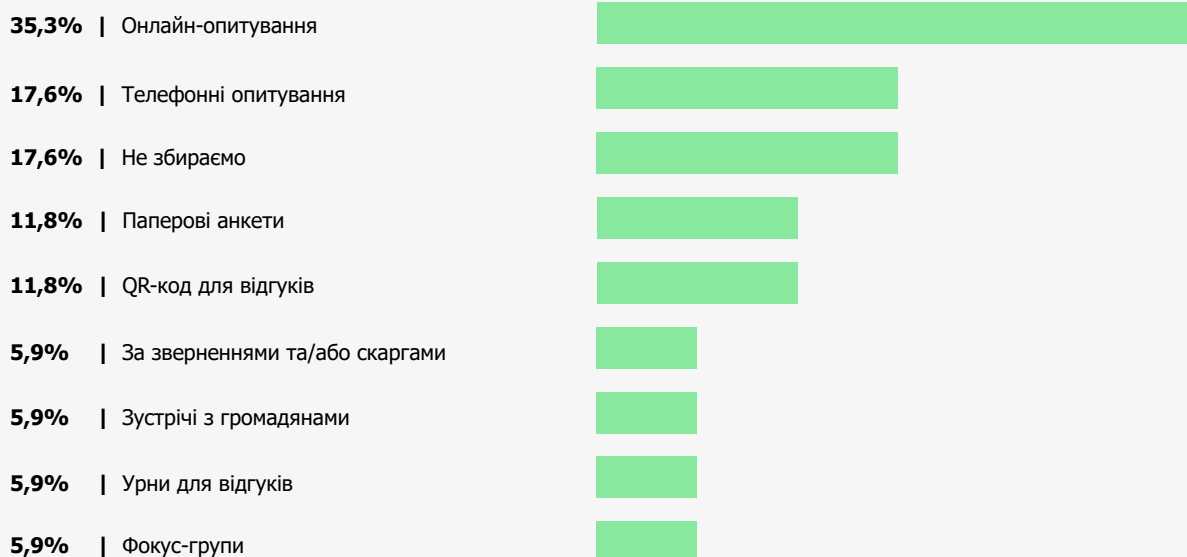
**Якщо Ви використовуєте «Вулик», то які є проблеми у його функціонуванні?**

Рис. 26 – Методи збору зворотного зв'язку

**2.1.2.5 Досвід впровадження успішних проєктів цифровізації та пріоритетні послуги для цифровізації в ОМС**

Щодо успішних проєктів цифровізації послуг (рис. 27), які станом на сьогодні вже впроваджені у громадах, то близько 18% відзначили такі проєкти (Додаток 6.2, слайд 27):

- впровадження шерингу документів та верифікація місцевих реєстрів громад (або їх відцифрування);
- медико-інформаційна система «МІС».

Серед зазначених факторів, які сприяли успіху проєктів цифровізації послуг, більшість відмітила кваліфіковану команду, підтримку керівництва та широке залучення користувачів.

**Чи впроваджували ви успішні проєкти цифровізації послуг?**

- 82,4% | Ні
- 17,6% | Так

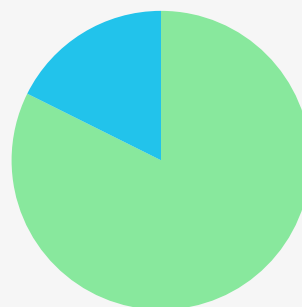


Рис. 27 – Впровадження успішних проєктів цифровізації послуг

Громадам було запропоновано самостійно вказати три послуги, які на їхню думку є пріоритетними для цифровізації. Під час аналізу вказані послуги було об'єднано за групами, для того, щоб виокремити найбільш актуальні: Видача довідок (64,7%), послуги, пов'язані з землеустроєм (41,2%) та соціальною допомогою (29,4%) (рис. 28).

### Групи послуг, пріоритетних для цифровізації



Рис. 28 – Групи пріоритетних послуг для цифровізації

А також відображено конкретні послуги на графіку (рис. 29). Серед послуг, які найчастіше визначалися як пріоритетні для цифровізації, можна виділити три основні: «Видача довідки про членство в ОСГ», «Видача довідки про перебування на квартирному обліку» та «Присвоєння адрес об'єктам нерухомості». Важливо зазначити, що попри наявність спільних пріоритетів, більшість громад вказувала на послуги, які були важливими саме для них, але вони могли суттєво відрізнятись від потреб інших громад.

**Групи послуг, пріоритетних для цифровізації**

Рис. 29 – Перелік пріоритетних послуг для цифровізації

**2.1.2.6 Виклики у процесі цифровізації та фінансування ІТ-інфраструктури в ОМС**

Серед викликів, які громади бачать у подальшій цифровізації, майже половина (47,1%) відзначили недостатнє фінансування як основний виклик, що можна пов'язати з останніми тенденціями у зменшенні бюджетів громад (рис. 30). Відсутність кваліфікованих спеціалістів є також можливим викликом, це відзначили 41,2%. Також громади звертають увагу на важливість підвищення рівня цифрової грамотності громадян (23,5%).

### Які основні виклики ви бачите у процесі подальшої цифровізації?



Рис. 30 – Виклики у процесі цифровізації

Більш ніж половина ОМС виділяли кошти на ІТ-інфраструктуру з місцевого бюджету у 2023 році (рис. 31). Проте 47,1% ОМС не мали жодного фінансування на ІТ. В середньому міські та селищні громади виділили близько 150 тис. грн, а сільські лише близько 50 тис. грн (рис. 32).

### Розподіл громад за фінансуванням на ІТ-інфраструктуру за 2023 рік



Рис. 31 – Розподіл за фінансуванням

### Середньозважений обсяг фінансування на ІТ-інфраструктуру за 2023 рік, в грн

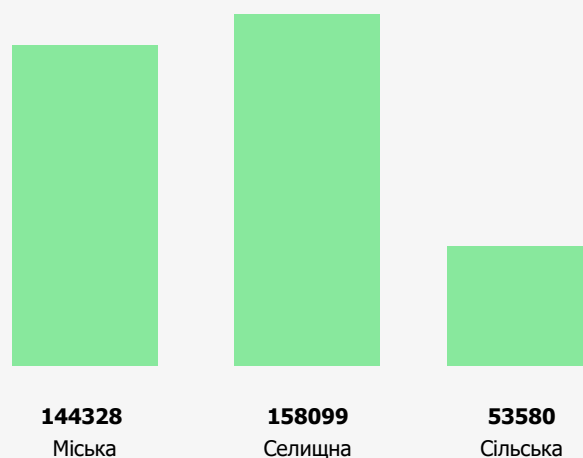


Рис. 32 – Обсяг фінансування ІТ

### 2.1.2.7 Стан підключення до цифрових систем та їх використання в ОМС

Також був проаналізований стан підключення до цифрових систем та наявні проблеми у користуванні такими системами. Жодна з громад наразі не використовує систему «Трембіта» для обміну даними, лише 11,8% знаходяться в процесі її впровадження (рис. 35).

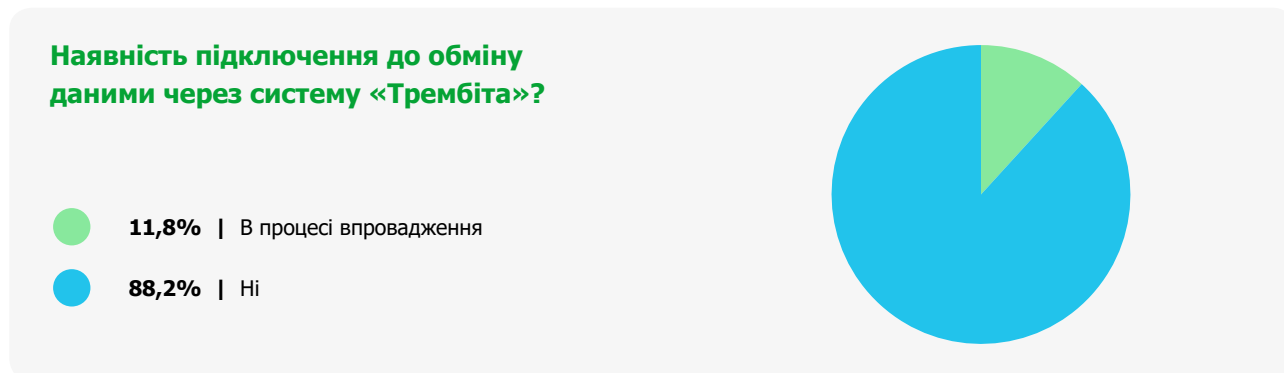


Рис. 33 – Підключення до «Трембіта»

Місцеві реєстри для надання адміністративних місцевих послуг впроваджені та використовуються лише у 11,8% опитаних ОМС, ще у 17,6% – знаходяться в процесі впровадження. 70% ОМС в опитаних громадах такі місцеві реєстри станом на сьогодні не впровадили (рис. 34).

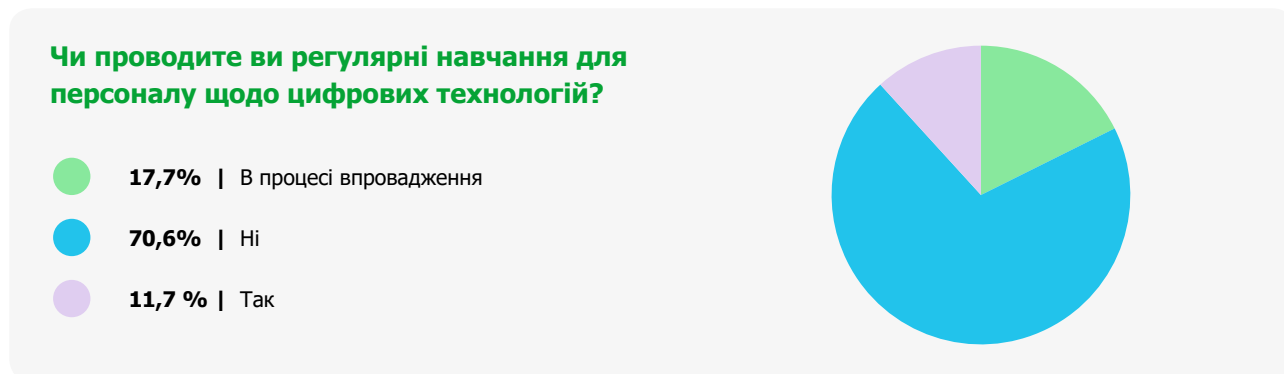


Рис. 34 – Впровадження місцевих реєстрів для надання адмін. послуг

### 2.1.2.8 Самооцінка цифрової спроможності ОМС

За допомогою опитування громади самостійно оцінили свій рівень за таким показником: за показниками: власний рівень цифрової зрілості, інституційної спроможності для впровадження цифрових рішень та стану кібербезпеки (рис. 35). Була використана шкала від 1 до 5, де 1 – дуже низький, 5 – дуже високий. Для детальнішого аналізу середньозваженої оцінки її було розподілено за типами громад. Загалом по всім показникам громади оцінюють себе з проміжку від 2,2 до 3,2, що належить скоріше до низького та середнього рівня.

Щодо рівня цифрової зрілості міські громади оцінюють себе менш впевнено на рівні 2,2, селищні та сільські оцінили власний рівень як менше середнього. Власну інституційну спроможність громади оцінюють трохи краще, особливо міські на 3,2 та сільські на 3,1. Стан кібербезпеки оцінюють на рівні менше середнього незалежно від типу.



### Власна оцінка респондентів за визначеними категоріями

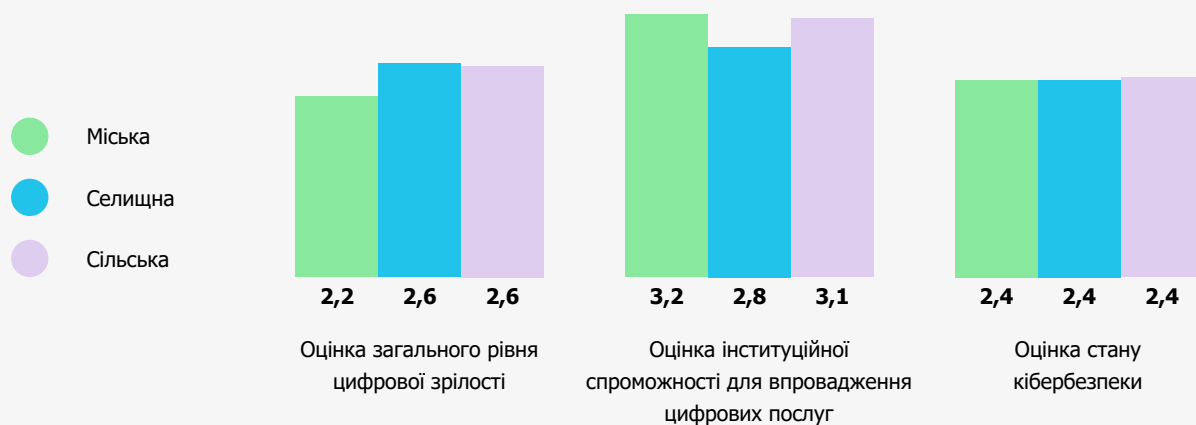


Рис. 35 – Оцінка власного рівня цифрової зрілості, спроможності та кібербезпеки

Регулярні навчання персоналу щодо цифрових технологій проводять лише 11,8% ОМС, а не регулярно – 58,8%, тобто можна сказати, що понад 70% навчалися цифрових технологій тим чи іншим чином (рис. 36). Але нерегулярність цього навчання може впливати на якість та актуальність знань.

### Чи проводите ви регулярні навчання для персоналу щодо цифрових технологій?

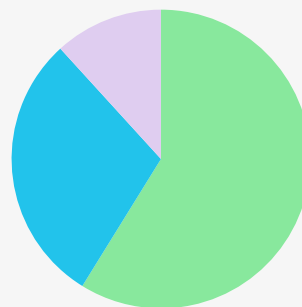
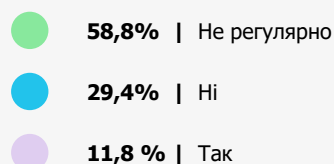
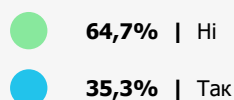
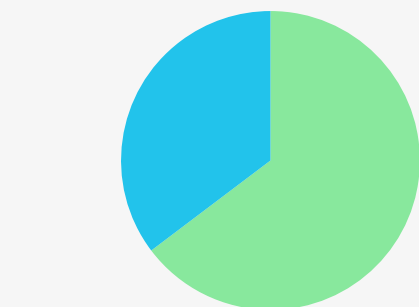


Рис. 36 – Проведення регулярних навчань щодо цифрових технологій

#### 2.1.2.9 Спеціалісти та захищені мережі: стан цифрової безпеки ОМС

Більшість громад не наймає окремих спеціалістів для роботи, пов'язаної з цифровізацією. Майже 65% опитаних ОМС не мають окремого спеціаліста з впровадження цифрових послуг в громаді (рис. 37). Жодна громада не має окремого спеціаліста з кібербезпеки у своєму штаті (рис. 38).

### Наявність окремого спеціаліста з впровадження цифрових послуг в громаді?



### Наявність окремого спеціаліста з кібербезпеки в громаді?

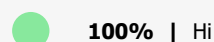
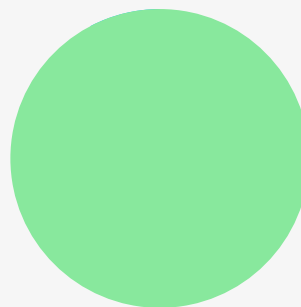


Рис. 37 – Наявність спеціаліста з впровадження цифрових послуг

Рис. 38 – Наявність спеціаліста з кібербезпеки

Щодо захищеної внутрішньої мережі для обміну інформації в громаді, то таку мають (5,9%) або частково мають (35,3%) понад 40% опитаних (рис. 39).

### Чи наявна захищена внутрішня мережа в громаді для обміну інформації?

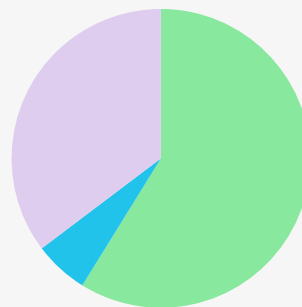
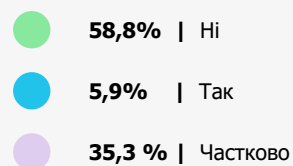


Рис. 39 – Наявність захищеної мережі

## 2.2 Аналіз глибинних інтерв'ю з представниками 10 цільових територіальних громад Житомирської області

### 2.2.1 Загальна оцінка стану цифровізації

Аналіз інтерв'ю виявив значну варіативність у рівнях цифрової зрілості та підходах до впровадження цифрових рішень серед досліджених громад Житомирської області. Загальний стан цифровізації можна охарактеризувати як початковий або перехідний, з окремими елементами використання цифрових рішень на професійному рівні

у деяких громадах. Спостерігається суттєвий розрив між міськими громадами, які демонструють більш прогресивний підхід, та сільськими громадами, де цифровізація знаходиться на початковому етапі.

Ключовими факторами, що впливають на рівень цифровізації, є фінансові ресурси, кадровий потенціал, наявність стратегічного планування, рівень розвитку інфраструктури, а також розмір та тип громади.

Більшість громад відзначають недостатнє фінансування та нестачу кваліфікованих ІТ-фахівців як основні перешкоди для впровадження цифрових рішень.



*На даний момент ми стикаємося з проблемою недостатньої кількості ліцензійного програмного забезпечення, зокрема Windows та Office. Крім того, наша внутрішня мережева інфраструктура потребує значного вдосконалення*

**Коростенська громада**



*Основною перешкодою для цифровізації є брак фінансування. Всі необхідні програми та рішення для цифровізації послуг є платними, що створює значні фінансові виклики для нашої громади*

**Овруцька громада**



*Ми стараємося, але іноді немає можливості підключитися чи закупити те обладнання, яке б нам хотілося. З сторони ЦНАПу ми кожного дня включаємося до нових реєстрів, ми цифровізуємося, ми об'єднуємо людям вихід до ЦНАПу, що людина може в один клік отримати це все вдома. Але також немає можливостей фінансових, де ми б хотіли покращити себе і використовувати набагато краще обладнання і цифрувати ці послуги*

**Бердичівська громада**

### 2.2.2 Місцеві публічні послуги та перспективи їх цифровізації

Аналіз виявив значну різноманітність у підходах до надання та цифровізації місцевих публічних послуг. Найбільший попит мають послуги соціального характеру та послуги з земельних питань. Серед пріоритетних для цифровізації послуг часто згадуються видача різноманітних довідок, земельні послуги та послуги соціального захисту.

Більшість громад не надали детальної інформації про витрати на надання послуг, що свідчить про відсутність систематичного обліку та аналізу цих витрат. Основними перешкодами для цифровізації послуг є обмежене фінансування, нестача кваліфікованих кадрів, застаріла інфраструктура та законодавчі обмеження.



Наразі ми не маємо повноцінної системи електронного документообігу. Коли громадянин звертається за послугою, ми змушені вручну заповнювати заяву, що значно збільшує час обслуговування

**Коростенська громада**



Серед пріоритетних послуг для цифровізації ми розглядаємо постановку на облік для отримання земельної ділянки та затвердження технічної документації. Ці послуги мають найбільший попит серед населення

**Овруцька громада**



Щодо довідки про склад сім'ї та місце реєстрації, поясню, чому. Тому що ці довідки збирають зазвичай зараз військові та ветерани, збирають ці довідки на отримання житла або на постановку на квартирний облік, або компенсації житла. І ці довідки збираються не тільки в нас, а беруться по всім містам, селищам, іншим територіальним громадам

**Бердичівська громада**

### 2.2.3 Інституційна спроможність

Ситуація з наявністю стратегій цифрового розвитку суттєво відрізняється між громадами. Лише окремі громади мають затверджені стратегії або програми цифрового розвитку, що свідчить про недостатню увагу до стратегічного планування цифрової трансформації на рівні громад.

Основні пріоритети, які виділяють громади, включають автоматизацію роботи ЦНАПів, розвиток електронного документообігу, створення електронних кабінетів мешканців та цифровізацію комунальних послуг. Однак інформація про реалізацію місцевих програм цифрової трансформації обмежена, що вказує на низький рівень систематизації та звітності.



Основною перешкодою для розробки стратегії цифровізації є обмеженість часу та ресурсів. Цифровізація лише нещодавно стала пріоритетом на рівні обласної адміністрації, і ми ще адаптуємося до цих змін на рівні громади

**Райгородоцька громада**



Ми активно працюємо над залученням грантових коштів для проєктів цифровізації. У нас є спеціальна команда з чотирьох осіб, які займаються розробкою проєктів та пошуком фінансування

**Звягельська громада**

### 2.2.4 Стан надання місцевих адміністративних послуг у ЦНАПах

Аналіз показав, що ЦНАПи в досліджених громадах надають широкий спектр адміністративних послуг, але їх кількість та різноманітність варіюються. Більшість громад висловили зацікавленість у переведенні адміністративних послуг в електронну форму, але стикаються з рядом перешкод, включаючи законодавчі обмеження, технічні

та фінансові обмеження, а також нестачу кваліфікованих фахівців.

Рівень автоматизації ЦНАПів суттєво відрізняється між громадами. Деякі використовують спеціалізовані системи, такі як «Вулик» або системи від фірми «Реноме», в той час як інші все ще покладаються на Excel-таблиці або взагалі не мають автоматизації.



*Наш ЦНАП надає широкий спектр послуг, включаючи питання благоустрою, земельні питання та затвердження технічної документації. Ці три напрямки є найбільш затребуваними серед населення*

**Райгородоцька громада**



*На даний момент у нас відсутнє спеціалізоване програмне забезпечення для надання адміністративних послуг. Ми змушені вести облік та реєстрацію послуг в Excel-таблицях*

**Коростенська громада**



*З ІС «Вулик» дуже велика проблема працювати. Наприклад, обробити навіть одну заяву в день – це дуже треба велике терпіння. Він постійно підвищає, постійно викидає з нього, може навіть неправильно прописати послугу*

**Бердичівська громада**

## 2.2.5 Технологічна готовність

Ситуація з наявністю власних публічних реєстрів суттєво відрізняється між громадами. Більші громади мають власні реєстри територіальної громади та деякі інші спеціалізовані реєстри, тоді як малі громади переважно не мають власних публічних реєстрів і користуються державними. Використання системи електронної взаємодії «Трембіта» є обмеженим серед досліджених громад, з більшістю громад, які не підключені до системи або мали невдалі спроби підключення через технічні складнощі.

Рівень розвитку власних електронних інформаційних ресурсів та систем значно варіюється між громадами, з більшими громадами, що мають найбільш розвинену інфраструктуру, включаючи системи електронного документообігу та спеціалізовані інформаційні системи. Більшість громад стикаються з суттєвими обмеженнями в ресурсах для забезпечення власних електронних інформаційних ресурсів та реєстрів, особливо щодо фінансових та кадрових ресурсів.



*На жаль, ми не маємо коштів, передбачених у бюджеті на цифровізацію. Це значно обмежує наші можливості щодо впровадження нових технологічних рішень*

**Попільнянська громада**



*Дуже великий об'єм роботи. По нашій сільській раді, я вважаю, що в нас 30 книг погосподарського обліку. Відцифрувати їх для нас не дуже велика проблема*

**Гладковицька громада**



*Наша команда з цифровізації стикається з серйозними кадровими викликами. В управлінні працюють переважно співробітники передпенсійного та пенсійного віку. Нещодавно нам вдалося залучити одного молодого спеціаліста, але цього недостатньо для повноцінної цифрової трансформації*

**Житомирська громада**

## 2.2.6 Готовність територіальних громад до протидії кіберзагрозам

Аналіз показав, що більшість досліджених громад мають обмежену внутрішню нормативну базу щодо кібербезпеки. Більші громади мають внутрішні базові політики кібербезпеки та інструкції для працівників, тоді як середні та малі громади переважно не мають спеціалізованих документів з кібербезпеки. Ситуація з захищеними внутрішніми мережами суттєво відрізняється між громадами також, більшими громадами, що мають відносно розвинені захищені внутрішні мережі, та малими громадами, які переважно не мають повноцінних захищених внутрішніх мереж.

Більшість громад не мають окремого бюджету на кібербезпеку та не мають окремих посад спеціалістів з кібербезпеки. Громади не надали точної інформації про кількість кіберінцидентів, що може свідчити про відсутність систематичного обліку таких подій. Загалом, спостерігається недостатній рівень усвідомлення важливості кібербезпеки, особливо в малих громадах, та відсутність систематичного підходу до управління кібербезпекою на рівні громад.



*Ми зазнали атаки на сайт громади, яка була частиною масштабної кібератаки на рівні всієї області. Однак, наші внутрішні реєстри та робочі комп'ютери не постраждали*

**Райгородоцька громада**



*З кібербезпекою не скажу, що в нас все добре. Максимум – наші працівники проходять кожного року кібергігієну. Захист звичайний антивірус на комп'ютері. І все*

**Гладковицька громада**



*Забезпечення кібербезпеки є додатковим навантаженням до основних обов'язків у сфері цивільного захисту. Через брак часу та ресурсів, ми не можемо приділяти достатньо уваги цьому важливому аспекту*

**Коростенська громада**



## 3. Висновки щодо готовності ОМС до надання електронних послуг та визначення перспектив цифровізації масових публічних послуг на місцевому рівні

### 3.1 Масові публічні послуги та перспективи їх цифровізації

При оцінці масових послуг слід враховувати не лише кількість звернень, але й інші фактори, такі як важливість послуги для громади, пов'язана з соціальною структурою населення громади, потенціал для оптимізації процесів, можливість інтеграції з іншими послугами, формування комплексних послуг. Масовість послуги може змінюватися з часом, тому важливо регулярно переглядати цю оцінку.

Критерієм відбору слугувала наступна градація масовості послуг на основі річної кількості звернень у розрахунку на 10 тисяч населення:

#### **Поодинокі послуги (0–500 звернень).**

Ця категорія охоплює послуги, які використовуються відносно рідко або мають обмежену цільову аудиторію. До цієї категорії можуть належати: послуги, пов'язані з рідкісними життєвими подіями (наприклад, реєстрація шлюбу), спеціалізовані послуги для певних категорій населення, послуги, що надаються за особливих обставин.

#### **Періодичні послуги (501–1000 звернень).**

Ця категорія включає послуги, які використовуються регулярно, але не щоденно. Сюди можуть входити: сезонні послуги (наприклад, пов'язані з початком навчального року), послуги, що надаються з певною періодичністю (щорічно, щоквартально), послуги, які стосуються значної частини населення, але не використовуються постійно.

#### **Масові послуги (понад 1 000 звернень).**

До цієї категорії належать послуги з високою частотою використання, які стосуються більшості жителів громади. Це можуть бути: комунальні послуги, послуги соціального забезпечення, інформаційні послуги загального характеру.

При аналізі масовості послуг важливо враховувати розподіл на послуги, що надаються в рамках власних та делегованих повноважень органів місцевого самоврядування:

### Послуги в рамках власних повноважень.

Визначаються Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами, можуть мати певну варіативність між громадами та часто пов'язані з місцевими особливостями.

### Послуги в рамках делегованих повноважень.

Визначаються державою та уніфіковані по всій країні, часто мають стандартизовані процедури та вимоги, можуть передбачати застосування централізованих інформаційних систем та/або публічних електронних реєстрів.

Таким чином, слід зазначити, що запропонована градація послуг є орієнтовною і може потребувати коригування залежно від специфіки конкретної громади, її розміру та демографічних особливостей, а також популярності відповідних послуг (загалом введені числові показники для градації послуг є досить умовними та можуть коригуватися).

У рамках комплексного дослідження готовності громад до впровадження електронних масових публічних послуг за критеріями було виявлено 40 масових послуг з 709 отриманих послуг від ЦНАПів та ОМС з різних територіальних громадах Житомирської області (табл 2.).

Аналіз тривалості надання послуг показав, що **більшість адміністративних послуг надаються у термін від 1 до 30 днів**. Найшвидшими (1–3 дні) є видача довідок та витягів з реєстрів, тоді як найдовшими (30+ днів) виявилися земельні питання, будівництво та соціальні послуги.

Для вдосконалення аналізу місцевих послуг створено таблицю з оцінкою їх масовості (Додаток 8).

Ця таблиця була передана експертам Житомирської обласної військової адміністрації (ОВА) для детального розгляду та доопрацювання. Експерти внесли суттєві правки та доповнення, уточнивши актуальність послуг для місцевого самоврядування та оцінивши їх потенціал для цифровізації.

Внаслідок цього процесу отримано комплексну таблицю масових публічних послуг (табл. 2), що надаються в межах власних повноважень органів місцевого самоврядування. Така консолідація даних забезпечила створення вичерпного переліку актуальних та затребуваних послуг, що відображає як експертну оцінку, так і реальні потреби громад.

### Таблиця 2 – Масові публічні послуги на виконання власних повноважень ОМС за результатами дослідження та експертного обговорення

Галузь	Масові послуги
Житлово-комунальне господарство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Укладання договору на водопостачання та водовідведення</li> <li>Консультації щодо нарахувань та оплати послуг</li> <li>Подання показань лічильників</li> <li>Водопостачання</li> <li>Водовідведення</li> <li>Вивезення побутових відходів</li> <li>Управління багатоквартирними будинками</li> </ul>
Теплопостачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консультації щодо нарахувань та оплати послуг</li> <li>Теплопостачання</li> </ul>



Галузь	Масові послуги
Охорона здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запис на прийняття до лікарів</li> <li>Виклик лікаря додому</li> <li>Отримання направлення до вузькопрофільних спеціалістів</li> <li>Запис на діагностичні процедури</li> <li>Вакцинація</li> <li>Отримання рецептів та медичних довідок</li> <li>Первинна медична допомога</li> <li>Вторинна (спеціалізована) медична допомога</li> </ul>
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Організація харчування в закладах освіти</li> <li>Організація підвезення дітей до закладів освіти</li> <li>Організація позашкільної освіти</li> </ul>
Земельні відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>Видача довідок про наявність земельних ділянок</li> </ul>
Культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запис до бібліотеки</li> <li>Послуги з книговидачі</li> <li>Бібліотечно-бібліографічне обслуговування</li> <li>Послуги надання доступу до інформації в електронному та документальному вигляді, культурно-освітні, дозвіллеві</li> </ul>
Соціальні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подання заяви на отримання соціальних послуг</li> <li>Замовлення послуг догляду вдома</li> <li>Подання заяви на отримання матеріальної допомоги</li> </ul>
Транспорт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Замовлення персональної транспортної картки</li> </ul>
Громадська безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повідомлення про порушення правил паркування</li> </ul>
Інформаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реєстрація особистого кабінету на сайті громади</li> <li>Подання запиту на отримання публічної інформації</li> </ul>
Спортивні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бронювання спортивних майданчиків</li> <li>Реєстрація на масові спортивні заходи</li> <li>Запис на медичний огляд для допуску до занять спортом</li> </ul>
Підприємницькі послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консультації щодо процедури реєстрації підприємства</li> </ul>
Адміністративні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консультавання з процедур отримання адміністративних послуг</li> <li>Видача довідок (про зареєстрованих осіб в помешканні; про період проживання в Чорнобильській зоні; про осіб, зареєстрованих в помешканні на день смерті власника житла)</li> <li>Засвідчення вірності копії (фотокопії) документа і виписки з нього</li> <li>Видача витягу про зареєстрованих у житловому приміщенні / будинку осіб</li> </ul>

Адміністративні послуги складають найбільшу категорію, що відображає високий попит на базові процедури взаємодії громадян з органами місцевого самоврядування. Другу за чисельністю групу формують послуги житлово-комунального господарства, підкреслюючи їх критичну важливість для повсякденного життя громадян.

Значна кількість послуг у сфері охорони здоров'я свідчить про постійний і високий попит на медичне обслуговування. Культурні послуги, хоч і представлені помірною кількістю, відіграють важливу роль у житті громади, зокрема через бібліотечну діяльність.

Соціальні послуги, освіта та спортивні послуги, незважаючи на меншу чисельність, мають вагоме значення для окремих груп населення. Соціальні послуги забезпечують підтримку вразливих верств, тоді як освітні та спортивні послуги є критичними для розвитку молоді та громади в цілому.

Інші категорії – інформаційні послуги, земельні відносини, транспорт, громадська безпека, підприємницькі послуги та теплопостачання – представлені меншою кількістю послуг. Проте кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні різноманітних аспектів життєдіяльності громади, відповідаючи на специфічні потреби різних груп населення та сфер діяльності.

Потенціал цифровізації публічних послуг у територіальних громадах варіюється залежно від їх специфіки. **Найвищий потенціал** мають послуги, які можна повністю перевести в онлайн-формат. Це адміністративні послуги (реєстрація, видача довідок), інформаційні послуги, запис на прийом до лікарів та діагностичні процедури, а також консультації щодо комунальних послуг та оплати. **Середній потенціал** характерний для послуг, які можна частково цифровізувати, включаючи культурні послуги (запис до бібліотеки, доступ до інформації), освітні послуги (організація харчування, підвезення) та спортивні послуги (бронювання майданчиків, реєстрація на заходи). **Нижчий потенціал** мають послуги, що вимагають фізичної присутності, такі як медичні послуги, які потребують особистого контакту (вакцинація, отримання рецептів), та соціальні послуги з догляду.

Незважаючи на це, навіть послуги з нижчим потенціалом можуть частково використовувати цифрові технології для покращення організації, моніторингу та звітності, що в цілому підвищує ефективність та доступність до широкого спектру масових публічних послуг.

Аналіз масових публічних послуг у територіальних громадах Житомирської області виявляє ряд важливих аспектів у контексті євроінтеграції України. Виявлено 40 масових послуг у 13 сферах. Найбільша кількість послуг зосереджена в адміністративній сфері, житлово-комунальному господарстві та охороні здоров'я, відображаючи ключові потреби громадян. Для наближення до стандартів ЄС необхідно забезпечити якість та доступність цих послуг.

Подальша гармонізація національного законодавства з нормами ЄС, зокрема з Директивою 2006/123/ЄС про послуги на внутрішньому ринку, є критично важливою. Виявлено високий потенціал для цифровізації адміністративних, інформаційних та медичних послуг, що вимагає прискорення цифровізації відповідно до Плану дій ЄС щодо електронного урядування. Необхідно розширити спектр онлайн послуг згідно з Регламентом (ЄС) 2018/1724 про створення єдиного цифрового шлюзу, особливо для адміністративних та інформаційних послуг.

Технічні обмеження та низький рівень інтеграції систем потребують вирішення відповідно до принципів Європейської рамки інтероперабельності (EIF). Особливу увагу слід приділити послугам житлово-комунального господарства та охорони здоров'я, які мають високу значущість, але можуть мати технічні обмеження. Необхідно розробити план поетапної цифровізації, починаючи з найбільш затребуваних послуг, враховуючи різноманітність послуг та необхідність диференційованого підходу до їх цифровізації.

Для наближення до стандартів ЄС рекомендується розробити комплексну стратегію цифровізації послуг на рівні громад, оновити нормативну базу, інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, впровадити єдині стандарти надання електронних послуг, розробити програму розвитку цифрових навичок, забезпечити інтеграцію місцевих систем з національними та загальноєвропейськими платформами, а також впровадити ефективні механізми захисту персональних даних відповідно до вимог GDPR. Ці заходи дозволять створити міцну основу для інтеграції України в єдиний цифровий простір ЄС та підвищити якість публічних послуг для громадян.



## 3.2 Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в контексті євроінтеграції

Аналіз інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) Житомирської області виявив значні відмінності між громадами різного розміру та типу, а також суттєві виклики в контексті євроінтеграції. Загальний рівень інституційної спроможності можна охарактеризувати як середній, з тенденцією до покращення у більших міських громадах. Критичними аспектами є недостатня увага до стратегічного планування цифрового розвитку, обмежений кадровий потенціал та нерівномірне фінансування ІТ-інфраструктури.

Лише 11,8% опитаних громад мають чинні Стратегії або Програми розвитку, які включають питання цифрової трансформації, що значно нижче за показники країн ЄС. Це вказує на необхідність розробки комплексних стратегій цифровізації для всіх громад, узгоджених з європейськими стандартами. Більшість громад не мають окремих спеціалістів з впровадження цифрових послуг, що створює значні виклики для реалізації проектів цифровізації.

Ситуація з розвитком цифрових компетенцій в громадах потребує суттєвого покращення. Лише 11,8% ОМС проводять регулярні навчання персоналу щодо цифрових технологій. Хоча наявність таких навчань відповідає європейським практикам, їх масштаб та регулярність залишаються недостатніми.

У сфері фінансування спостерігаються значні диспропорції: лише 25% ЦНАПів та трохи більше половини ОМС виділили кошти на ІТ-інфраструктуру у 2023 році. Обсяги фінансування суттєво відрізняються залежно від розміру громади, що створює нерівні умови для цифрового розвитку. Це вказує на необхідність розробки сталих механізмів фінансування цифрової трансформації, можливо, з використанням європейських структурних фондів та програм, таких як Digital Europe Programme.

У контексті надання електронних послуг виявлено, що більшість громад (86,5%) не мають окремого порталу для надання електронних послуг. Це контрастує з європейськими практиками, де наявність таких порталів є нормою. Водночас, 88,5% ЦНАПів збирають зворотний зв'язок від користувачів щодо якості послуг, що відповідає європейському принципу орієнтації на користувача.

## 3.3 Стан надання місцевих адміністративних послуг у ЦНАПах в контексті євроінтеграції

Аналіз стану надання місцевих адміністративних послуг у ЦНАПах Житомирської області виявив значну варіативність між громадами та суттєвий потенціал для розвитку в контексті євроінтеграції. Загальний стан можна охарактеризувати як перехідний, з елементами цифровізації, але з великим простором для вдосконалення відповідно до європейських стандартів.

Спостерігається суттєва різниця в кількості послуг, що надаються різними ЦНАПами: від 5 у Потіївському ЦНАПі до 499 у Бердичівському ЦНАПі (Додаток 5.3). Ця нерівномірність вказує на необхідність стандартизації переліку послуг та їх якості, що відповідає європейському принципу рівного доступу до публічних послуг. Рівень автоматизації ЦНАПів також варіюється: деякі громади використовують сучасні системи, «Вулик» або ЦНАП SQS, тоді як інші все ще покладаються на базові інструменти Excel-таблиці. Ця ситуація підкреслює потребу в уніфікованому підході до автоматизації, що узгоджується з цілями Єдиного цифрового ринку ЄС.

### 3.4 Технологічна готовність громад в контексті євроінтеграції

Аналіз технологічної готовності громад Житомирської області виявив значні диспропорції, загальний рівень готовності до цифрової трансформації – від низького до середнього. Ця ситуація відображає вагому проблему цифрового розриву між міськими та сільськими територіями, що є актуальною не лише для України, але й для багатьох країн ЄС.

Ключовою проблемою є нерівномірність фінансування ІТ-інфраструктури: міські громади в середньому виділяють близько 150 тис. грн на рік, тоді як сільські – лише близько 50 тис. грн. Це створює суттєві перешкоди для рівномірного цифрового розвитку регіону та потребує стратегічного перерозподілу ресурсів. Ситуація ускладнюється загальним недофінансуванням, особливо в умовах воєнного стану, що призвело до відкладення або скасування багатьох ініціатив з цифровізації.

Інтеграція з державними системами залишається недостатньою: жоден ЦНАП у області не використовує систему «Трембіта» повноцінно, лише 11,5% знаходяться в процесі її впровадження. Це вказує на необхідність покращення інтеграції та інтероперабельності систем відповідно до Європейської рамки інтероперабельності (EIF).

Спостерігається гостра нестача кваліфікованих ІТ-фахівців, особливо в малих громадах, де часто відсутні окремі посади для спеціалістів з інформаційних технологій. Це не лише сповільнює процеси цифровізації, але й створює ризики для підтримки вже впроваджених систем. Ситуація ускладнюється загальною тенденцією відтоку ІТ-спеціалістів з державного сектору через низькі зарплати та обмежені можливості професійного розвитку.

Рівень розвитку власних електронних інформаційних ресурсів та систем значно варіюється між громадами. Більші громади, такі як Житомирська та Звягельська, мають відносно розвинену інфраструктуру, включаючи системи електронного документообігу та спеціалізовані інформаційні системи. Натомість, малі громади часто обмежуються лише офіційними вебсайтами, що суттєво обмежує їх можливості для надання електронних послуг.

### 3.5 Стан кібербезпеки (в контексті надання місцевих публічних послуг)

Аналіз стану кібербезпеки в контексті надання місцевих публічних послуг у громадах Житомирської області виявив критично низький рівень готовності до протидії сучасним кіберзагрозам. Ця ситуація створює значні ризики не лише для безпеки інформаційних систем та даних громадян, але й для стабільності функціонування органів місцевого самоврядування в цілому. Особливо гостро ця проблема постає в умовах зростаючої цифровізації публічних послуг та збільшення кількості кібератак на державні установи в контексті війни.

Дослідження виявило суттєві прогалини у нормативно-правовому забезпеченні кібербезпеки на місцевому рівні. Більшість громад, особливо малих, не мають розроблених політик та інструкцій з кібербезпеки, що свідчить про недостатнє усвідомлення важливості цього питання. Лише більші громади, такі як Житомирська та Звягельська, мають базові політики та інструкції для працівників. Ця ситуація контрастує з європейськими практиками, де навіть невеликі муніципалітети мають чіткі протоколи кібербезпеки.

Критичною є відсутність фахівців з кібербезпеки в громадах. 92% ЦНАПів не мають окремого спеціаліста з кібербезпеки, що створює вразливості в системі захисту інформації. Навіть у більших громадах функції кібербезпеки часто покладаються на загальних ІТ-спеціалістів, які не мають специфічних знань та навичок у цій сфері.



Значною проблемою залишається низький рівень захисту інформаційних ресурсів: лише 13,5% опитаних ЦНАПів мають повністю захищену внутрішню мережу для обміну інформацією, ще 19,2% мають частково захищені мережі. Це створює суттєві ризики для безпеки даних громадян та стабільності роботи місцевих інформаційних систем.

Фінансування заходів з кібербезпеки залишається недостатнім. Більшість громад не мають окремого бюджету на кібербезпеку, а витрати на ці цілі часто включаються до загального IT-бюджету, що обмежує можливості для впровадження комплексних систем захисту. Ця ситуація особливо критична в умовах загального недофінансування IT-сфери в громадах.

Особливе занепокоєння викликає відсутність систематичного обліку та аналізу кіберінцидентів. Більшість громад не надали точної інформації про кількість таких подій, що може свідчити про відсутність відповідних процедур реагування та звітності. Це ускладнює розуміння реального масштабу загроз та розробку ефективних стратегій захисту.

### 3.6 Загальний висновок за результатами дослідження

Проведене дослідження цифрової зрілості Центрив надання адміністративних послуг та органів місцевого самоврядування Житомирської області виявило комплексну картину викликів та можливостей у процесі цифрової трансформації на місцевому рівні. Загальний рівень готовності до надання електронних послуг та цифровізації масових публічних послуг можна охарактеризувати як початковий до середнього, з суттєвими відмінностями між громадами різного розміру та типу. Це відображає більш широку проблему цифрового розриву, характерну не лише для України, але й для багатьох країн ЄС.

Ключовим спостереженням стала недостатня підготовленість громад до системного підходу в цифровій трансформації. Виявлено нечітке розуміння та розрізнення понять місцевих послуг, адміністративних послуг, послуг у рамках власних та делегованих повноважень. Це вказує на нагальну потребу в підвищенні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема через навчання та обмін кращими практиками.

Аналіз показав потенціал для цифровізації місцевих публічних послуг, особливо у сферах адміністративних, комунальних та соціальних послуг. Однак реалізація цього потенціалу ускладнюється рядом факторів: недостатнім фінансуванням, особливо в малих громадах, нестачею кваліфікованих IT-фахівців, обмеженою інтеграцією з державними реєстрами та системами, а також низьким рівнем кібербезпеки.

Критичним аспектом є стан кібербезпеки, який залишається незадовільним у більшості громад. Відсутність фахівців, недостатнє технічне забезпечення та низький рівень обізнаності персоналу створюють значні ризики для безпеки даних та стабільності роботи інформаційних систем.

Важливим викликом є нерівномірність розвитку ЦНАПів та рівня автоматизації їх роботи. Це створює нерівні умови доступу громадян до якісних адміністративних послуг та вимагає розробки диференційованого підходу до цифровізації, який би враховував специфіку різних типів громад.

Перспективи цифровізації масових публічних послуг на місцевому рівні є оптимістичними (ідентифіковано 40 послуг у 13 сферах (табл. 2)), але вимагають системного підходу, значних інвестицій та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Особлива увага має бути приділена вирівнюванню можливостей між великими та малими громадами для забезпечення рівного доступу громадян до якісних електронних послуг незалежно від місця проживання.



Загалом, результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного, стратегічного підходу до цифрової трансформації на місцевому рівні, який би враховував як специфіку окремих громад, так і загальнонаціональні та європейські тенденції розвитку електронного врядування. Успішна реалізація цього підходу не лише підвищить якість та доступність публічних послуг для громадян, але й створить міцну основу для інтеграції України в єдиний цифровий простір ЄС.

## 4. Рекомендації щодо подальшого розвитку електронних масових публічних послуг на місцевому рівні

На основі проведеного дослідження цифрової зрілості Центрив надання адміністративних послуг територіальних громад Житомирської області, виявлено критичну потребу в підвищенні рівня розуміння та готовності громад до процесів цифрової трансформації. Ключовим висновком стало те, що багато громад не були повністю готові до участі в такому комплексному дослідженні, демонструючи недостатнє розуміння та розрізнення понять місцевих послуг, адміністративних послуг, послуг власних та делегованих повноважень.

Враховуючи це, **першочерговою рекомендацією** є проведення системного навчання та підготовки представників органів місцевого самоврядування. **Це навчання має охоплювати базові поняття та класифікацію публічних послуг, розмежування власних та делегованих повноважень, а також основи цифровізації послуг.** Такий підхід створить необхідний фундамент для подальшого розвитку електронних масових публічних послуг на місцевому рівні.

На цій основі розроблено комплекс подальших рекомендацій, які охоплюють розробку стратегій цифрової трансформації, створення єдиних платформ для надання електронних послуг, пріоритезацію послуг для цифровізації, розвиток інституційної спроможності ОМС, модернізацію IT-інфраструктури, забезпечення електронної взаємодії та інтеграції систем, підвищення рівня кібербезпеки та розвиток цифрових компетенцій населення.

### 4.1 Розробка комплексної стратегії цифрової трансформації місцевих послуг

Рекомендується **розробити або вдосконалити та затвердити стратегію/програму цифрової трансформації з урахуванням цифровізації місцевих публічних послуг** у кожній громаді Житомирської області. Такий підхід дозволить громадам систематично розвивати місцеві електронні послуги, враховуючи кращі європейські практики, але адаптуючи їх до місцевих умов та законодавства України:

- **Визначити чіткі цілі, етапи реалізації та ключові показники ефективності (KPI)** для оцінки прогресу цифровізації місцевих послуг. При розробці KPI можна орієнтуватися на методологію European eGovernment Benchmark<sup>10</sup>, адаптуючи її до місцевого контексту.
- Охопити всі аспекти цифрової трансформації, включаючи розвиток електронних послуг, модернізацію IT-інфраструктури, підвищення цифрових компетенцій працівників та населення, забезпечення кібербезпеки та інтеграцію з державними системами.
- **Впровадити принцип «digital by default»**, згідно з яким всі нові місцеві публічні послуги мають бути цифровими за замовчуванням, де це можливо і доцільно.

<sup>10</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023>



- **Включити заходи з розвитку цифрових навичок населення**, використовуючи як орієнтир Європейську рамку цифрових компетенцій для громадян (DigComp 2.1<sup>11</sup>).
- Передбачити механізми забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних відповідно до вимог українського законодавства та з урахуванням принципів GDPR.
- **Впровадити регулярний моніторинг якості надання електронних місцевих послуг**, включаючи збір та аналіз зворотного зв'язку від користувачів.
- **Проводити щорічну оцінку цифрової зрілості громад** за єдиною методологією.

## 4.2 Забезпечення фінансування цифрової трансформації місцевих послуг

Для реалізації запропонованих рекомендацій критично важливо забезпечити стабільне та достатнє фінансування. Рекомендується:

- **Виділити окремі бюджети на цифрову трансформацію місцевих послуг** в кожній громаді.
- **Активно залучати грантові кошти** та брати участь у програмах міжнародної технічної допомоги.
- **Розглянути можливості державно-приватного партнерства** для фінансування проектів цифровізації місцевих послуг, особливо в сферах, де є потенціал для комерціалізації (наприклад, комунальні послуги).
- **Створити обласний фонд підтримки цифрових інновацій** для фінансування пілотних проектів з цифровізації місцевих послуг у громадах.
- **Розробити механізми співфінансування проектів цифровізації** між обласним бюджетом та бюджетами громад для забезпечення більш рівномірного розвитку електронних послуг в регіоні.

## 4.3 Пріоритезація та поетапна цифровізація місцевих послуг

На основі проведеного аналізу, рекомендується **зосередитись на поетапній цифровізації наступних груп місцевих послуг**. Поетапний підхід дозволить ефективно розподілити ресурси та забезпечити поступове впровадження електронних послуг:

- Адміністративні послуги:
  - Видача довідок неперебування на квартирному обліку тощо);
  - Видача дозволів на розміщення зовнішньої реклами та проведення масових заходів.
- Комунальні послуги:
  - подача показників лічильників;
  - Консультації щодо нарахувань та оплати послуг;
  - Укладання договорів на комунальні послуги.
- Соціальні послуги:
  - Подання заяви на отримання соціальних послуг;
  - Замовлення послуг догляду вдома;
  - Подання заяви на отримання матеріальної допомоги.

<sup>11</sup> <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106281>





- Послуги у сфері освіти:
  - Організація харчування в закладах освіти;
  - Організація підвезення дітей до закладів освіти;
  - Запис до гуртків та творчих колективів.
- Послуги у сфері культури та спорту:
  - Запис до бібліотеки;
  - Бронювання спортивних майданчиків;
  - Реєстрація на масові спортивні та культурні заходи.

## 4.4 Забезпечення інклюзивності електронних місцевих послуг

Для забезпечення доступності електронних послуг для всіх категорій населення рекомендується:

- **Розробити та впровадити стандарти доступності електронних послуг для людей з інвалідністю**, базуючись на міжнародних стандартах веб-доступності WCAG 2.1<sup>12</sup>.
- **Створити альтернативні канали доступу до послуг** для осіб, які не мають можливості користуватися електронними сервісами.
- **Забезпечити адаптивність інтерфейсів електронних послуг**, враховуючи потреби вразливих груп населення.
- Проводити регулярні консультації з представниками різних груп користувачів для вдосконалення доступності послуг.

## 4.5 Розвиток інституційної спроможності для цифровізації місцевих послуг

Для підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері цифровізації місцевих послуг рекомендується:

- Створити посади CDTO (Chief Digital Transformation Officer) або призначити цифрових лідерів у кожній громаді, **як окрему посадову особу**, відповідальних за реалізацію стратегії цифрової трансформації, у т.ч. місцевих публічних послуг.
- **Сформувати міжмуніципальні команди** з цифрової трансформації з чітким розподілом обов'язків та повноважень щодо цифровізації різних типів місцевих послуг.
- **Розробити та впровадити програми навчання цифровим навичкам** для працівників ОМС, використовуючи елементи європейських практик.
- **Створити систему мотивації та утримання ІТ-фахівців у громадах**, включаючи конкурентні зарплати та можливості професійного розвитку.
- **Запровадити систему регулярного обміну досвідом та кращими практиками** між громадами щодо цифровізації місцевих послуг.
- **Забезпечити єдину точку доступу до всіх місцевих та пов'язаних державних послуг.**

<sup>12</sup> <https://www.w3.org/Translations/WCAG21-ua/>



- **Впровадити можливість авторизації через різні механізми** (BankID<sup>13</sup>, ID.GOV.UA<sup>14</sup>, кваліфікований електронний підпис<sup>15</sup>), відповідно до українських стандартів.

## 4.6 Модернізація IT-інфраструктури для надання електронних місцевих послуг

Для забезпечення технологічної готовності громад до впровадження електронних місцевих послуг необхідно:

- **Провести аудит наявної IT-інфраструктури в кожній громаді** та розробити плани її модернізації.
- Забезпечити стабільне та захищене підключення до інтернету у всіх адміністративних будівлях та ЦНАПах.
- **Оновити комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення**, особливо у малих громадах.
- **Впровадити хмарні технології для оптимізації витрат на IT-інфраструктуру** та забезпечення гнучкості у наданні електронних місцевих послуг.
- **Створити резервні центри обробки даних** для забезпечення безперервності надання місцевих послуг.

## 4.7 Розвиток електронної взаємодії та інтеграції систем для місцевих послуг

Для ефективного надання електронних місцевих послуг критично важливо забезпечити:

- Повноцінне **впровадження системи електронної взаємодії «Трембіта»<sup>16</sup>** у всіх громадах області.
- **Інтеграцію місцевих інформаційних систем** з державними реєстрами та ІС «Вулик».
- Розробку та впровадження єдиних стандартів обміну даними між різними системами на рівні області.
- Створення API для інтеграції розроблених електронних місцевих послуг з іншими системами та сервісами. При розробці стандартів та протоколів взаємодії можна орієнтуватися на принципи European Interoperability Framework, адаптуючи їх до українського контексту.

## 4.8 Підвищення рівня кібербезпеки при наданні місцевих електронних послуг

Для **забезпечення належного рівня захисту інформаційних систем та даних** громадян при наданні місцевих електронних послуг рекомендується:

- **Розробити та впровадити комплексні політики інформаційної безпеки на рівні** кожної громади, враховуючи як українські нормативні вимоги, так і кращі міжнародні практики.

<sup>13</sup> <https://bank.gov.ua/ua/bank-id-nbu>

<sup>14</sup> <https://id.gov.ua/>

<sup>15</sup> <https://ca.dii.gov.ua/>

<sup>16</sup> <https://trembita.gov.ua/>



- **Запровадити посаду фахівців з кібербезпеки** в кожній громаді або забезпечити аутсорсинг цих функцій у менших громадах.
- **Проводити регулярні аудити безпеки та тестування** на проникнення для виявлення вразливостей у системах надання місцевих електронних послуг.
- **Впровадити системи моніторингу та реагування на кіберінциденти**, специфічні для місцевих електронних послуг.
- **Організувати регулярні навчання з кібергігієни** для всіх працівників ОМС та ЦНАПів, залучених до надання місцевих електронних послуг.

## 4.9 Розвиток цифрових компетенцій населення для користування місцевими електронними послугами

Для забезпечення ефективного використання електронних місцевих послуг громадянами необхідно:

- **Розробити та впровадити програми підвищення цифрової грамотності населення**, особливо для вразливих груп, використовуючи елементи Європейської рамки цифрових компетенцій для громадян (DigComp 2.1).
- **Створити або вдосконалити мережу цифрових хабів або громадських центрів** (наприклад Дія.Бізнес) для доступу до електронних послуг.
- **Проводити інформаційні кампанії** щодо переваг та можливостей місцевих електронних послуг.
- **Розробити або вдосконалити зручні інструкції та відеоуроки** з користування кожною електронною місцевою послугою.
- **Організувати регулярні майстер-класи та тренінги** з користування місцевими електронними послугами в громадських місцях.

## 4.10 Розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері цифровізації місцевих послуг

Для оптимізації ресурсів, обміну досвідом та прискорення процесу цифрової трансформації рекомендується:

- **Створити національну/регіональну платформу** для обміну досвідом та найкращими практиками у сфері цифровізації місцевих послуг.
- **Розглянути можливості спільної розробки та впровадження** цифрових рішень для типових місцевих послуг кількома громадами.
- **Організувати регулярні форуми та хакатони** з питань цифрової трансформації місцевих послуг на рівні області.
- **Створити міжмуніципальні робочі групи** для вирішення спільних завдань цифровізації місцевих послуг.



## 4.11 Розвиток аналітичних можливостей для вдосконалення місцевих електронних послуг

Для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації процесів надання місцевих послуг рекомендується:

- **Впровадити системи аналізу даних для моніторингу** ефективності надання електронних місцевих послуг.
- **Розвивати культуру прийняття рішень на основі даних** в органах місцевого самоврядування.
- **Створити відкриті набори даних про надання публічних послуг** для стимулювання інновацій та прозорості.
- **Впровадити інструменти предикативної аналітики** для прогнозування попиту на послуги та оптимізації ресурсів.
- **Розвивати компетенції з data science серед працівників** органів місцевого самоврядування. Розвиток аналітичних можливостей дозволить громадам більш ефективно планувати та вдосконалювати свої електронні послуги, базуючись на реальних даних про їх використання та потреби громадян.

## 4.12 Інтеграція з національними ініціативами та врахування європейського досвіду

Важливо забезпечити узгодженість локальних ініціатив з цифровізації місцевих послуг з національними програмами та проектами, а також враховувати кращі європейські практики. Рекомендується:

- **Активно брати участь у національних проектах цифровізації**, таких як «Дія», забезпечуючи інтеграцію місцевих електронних послуг з національними платформами.
- **Забезпечити відповідність місцевих електронних послуг** національним стандартам та вимогам, орієнтуючись на принципи European Interoperability Framework для створення безшовного доступу користувачів.
- **Вивчати та адаптувати успішні європейські практики** цифровізації місцевих послуг, враховуючи місцевий контекст та можливості.
- **Розглянути можливість участі в європейських програмах обміну досвідом** та навчання у сфері цифровізації публічних послуг, таких як TAIEX та Twinning, адаптуючи отримані знання до українських реалій.



## Додатки

- [Додаток 1](#) [Методологія](#)
- [Додаток 2.1](#) [Проект листа\\_анкетування ТГ, ЦНАПів](#)
- [Додаток 2.2](#) [Опитувальник "Комплексна оцінка цифрової зрілості громад".pdf](#)
- [Додаток 2.3](#) [Назва громади\\_дата заповнення.xlsx](#)
- [Додаток 3](#) [Результати інтерв'ю](#)
- [Додаток 4](#) [Гайд для інтерв'ю\\_19.08.2024](#)
- [Додаток 5.3](#) [Survey results\\_eng](#)
- [Додаток 6](#) [Зведена Місцеві Послуги Дані від громад](#)
- [Додаток 6.2](#) [Результати опитування](#)
- [Додаток 6.3](#) [Результати опитування "Комплексна оцінка цифрової зрілості та перспектив цифровізації масових публічних послуг у територіальних громадах Житомирської області"](#)
- [Додаток 7](#) [Масові послуги опитування.xlsx](#)
- [Додаток 8](#) [Таблиця типів місцевих публічних послуг на виконання власних повноважень ОМС\\_за думкою експертів.docx](#)
- [Додаток 9.1](#) [Фінальна презентація результатів\\_укр](#)
- [Додаток 9.2](#) [Final presentation of results\\_eng](#)