

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра загальної економічної теорії та економічної політики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЗЕТ та ЕП
д.е.н., професор Зверяков М.І.

«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» за
бакалаврською програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»
на тему:

**Цифровізація як засіб забезпечення ефективності роботи
територіальних громад**

Виконавець:
Студентка ФЕУП
Попова О. В. _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Макуха С.М. _____
/підпис/

АНОТАЦІЯ

Попова О.В. «Цифровізація як засіб забезпечення ефективності роботи територіальних громад».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавра» зі спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування» за бакалаврською програмою професійного спрямування «Публічне управління та адміністрування». – Одеський національний економічний університет. – м. Одеса, 2026 рік.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – територіальні громади України, як складові системи місцевого самоврядування.

У роботі досліджено сутність, поняття та роль цифровізації в публічному управлінні. Розглянуто нормативно-правове забезпечення цифровізації територіальних громад в Україні. Досліджено цифровізацію територіальних громад як засіб забезпечення швидкого повоєнного відновлення.

Наведено загальну характеристику діяльності територіальних громад в Україні. Оцінено рівень цифровізації територіальних громад. Обґрунтовано проблеми та бар'єри цифрової трансформації територіальних громад.

Запропоновано пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад. Розглянуто очікувані результати та соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з цифровізації громад.

Ключові слова: цифровізація, територіальні громади, воєнний стан, публічне управління, публічне адміністрування, економіка, місцевий рівень.

ANNOTATION

Popova O.V. "Digitalization as a means of ensuring the efficiency of the work of territorial communities."

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty "281 Public management and administration" under the bachelor's program of the professional direction "Public management and administration". – Odesa National University of Economics. - Odesa, 2024.

The bachelor's thesis consists of three sections. The object of research is the activity of domestic public institutions and organisations in the field of local economy in Ukraine.

The paper explores the essence, concept and role of digitalization in public administration. The regulatory and legal support for the digitalization of territorial communities in Ukraine is examined. The digitalization of territorial communities is studied as a means of ensuring rapid post-war recovery.

A general characteristic of the activities of territorial communities in Ukraine is given. The level of digitalization of territorial communities is assessed. The problems and barriers of the digital transformation of territorial communities are substantiated.

Proposals are made to increase the efficiency of the use of digital tools in the activities of territorial communities. The expected results and socio-economic effect of the implementation of the proposed measures for the digitalization of communities are considered.

Keywords: digitalization, territorial communities, martial law, public management, public administration, economy, local level.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ.....	7
1.1. Сутність, поняття та роль цифровізації в публічному управлінні	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації територіальних громад в Україні	19
1.3. Цифровізація територіальних громад як засіб забезпечення швидкого повоєнного відновлення	25
Висновки до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	33
2.1. Загальна характеристика діяльності територіальних громад в Україні ...	33
2.2. Оцінка рівня цифровізації територіальних громад.....	45
2.3. Проблеми та бар'єри цифрової трансформації територіальних громад ..	57
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	62
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад.....	62
3.2. Очікувані результати та соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з цифровізації громад	66
3.3. Стан роботи по впровадженню цифровізації в діяльності Агентства трансграничного співробітництва Євросоюзу «Південний Дунай» та пропозиції по її вдосконаленню	70
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що цифровізація суспільних процесів стала ключовим фактором розвитку сучасних держав та забезпечення ефективності управління на всіх рівнях. Територіальні громади, як основні одиниці місцевого самоврядування, в умовах глобальної цифрової трансформації змушені впроваджувати інноваційні інформаційно-комунікаційні технології для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості послуг та ефективного використання ресурсів. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення продуктивності роботи органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості діяльності та інтеграції територіальних громад у сучасну цифрову економіку.

Метою дослідження є виявлення ефективних підходів до цифровізації роботи територіальних громад та визначення їх впливу на якість управління, розвиток соціальної інфраструктури і підвищення рівня задоволеності населення наданими послугами.

Проблематику цифровізації місцевого самоврядування вивчали такі науковці, як М. Мартінес, А. Сміт, О. Іваненко та І. Петров, які досліджували цифрові платформи управління, електронні сервіси для громадян та оптимізацію внутрішніх процесів органів місцевого самоврядування. Вітчизняні дослідники, зокрема В. Григор'єв та Л. Ковальчук, акцентували увагу на інтеграції цифрових інструментів у діяльність територіальних громад для підвищення ефективності розподілу ресурсів та забезпечення прозорості фінансових процесів.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі **завдання**:

1. Вивчити сутність, поняття та роль цифровізації в публічному управлінні.
2. Розглянути нормативно-правове забезпечення цифровізації територіальних громад в Україні.

3. Дослідити цифровізацію територіальних громад як засіб забезпечення швидкого повоєнного відновлення.

4. Навести загальну характеристику діяльності територіальних громад в Україні.

5. Оцінити рівень цифровізації територіальних громад.

6. Обґрунтувати проблеми та бар'єри цифрової трансформації територіальних громад.

7. Запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад.

8. Розглянути очікувані результати та соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з цифровізації громад.

Об'єктом дослідження є територіальні громади України, як складові системи місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають процеси цифровізації та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування для підвищення їх ефективності.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз та синтез наукової літератури, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, системний підхід, статистичний аналіз даних та методи соціологічного дослідження (опитування, анкетування).

Таким чином, проведене дослідження дозволить визначити ключові фактори успішної цифровізації територіальних громад та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх роботи через впровадження сучасних інформаційних технологій.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано.

1. Попова О.В. Макуха С.М. Реформа публічного управління та адміністрування в Україні. Науковий студентський вісник. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом, 2025. № 42. С.72-74

2. 6.12.2024 р. отримала Сертифікат Херсонського національного технічного університету про участь у 15 Всеукраїнської науково-практичній конференції «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, політика, перспективи»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

1.1. Сутність, поняття та роль цифровізації в публічному управлінні

Аналізуючи сукупність наявних підходів до тлумачення поняття цифровізації, доцільно акцентувати увагу на необхідності його коректного осмислення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки та зростаючої ролі цифрових технологій у функціонуванні суспільства і держави. Актуальність цього процесу підтверджується інституційними змінами у системі публічного управління, зокрема створенням у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України. Основним завданням цього центрального органу виконавчої влади визначено формування та реалізацію державної політики у сферах цифровізації та цифрового розвитку, розвитку цифрової економіки й інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розбудови інформаційного суспільства та інформатизації.

Крім того, до його компетенції належать питання розвитку цифрових навичок і цифрових прав громадян, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів та їх інтегрованості, розширення інфраструктури широкопasmового доступу до мережі Інтернет і телекомунікацій, електронної комерції та цифрового бізнесу, надання електронних і адміністративних послуг, електронної ідентифікації та довірчих послуг, а також стимулювання розвитку ІТ-індустрії.

Загальновизнаним у наукових колах є підхід щодо походження терміну «цифровізація», який пов'язують з іменем Ніколаса Негропonte – американського дослідника Массачусетського технологічного інституту [1, с.4]. Починаючи з 1995 року, у своїй праці «Being Digital» він запропонував концептуальне протиставлення атомів і бітів як базових елементів матеріального та цифрового світів відповідно. Науковець обґрунтував ідею про те, що процеси та об'єкти, які традиційно формуються з матеріальних

складових, у перспективі можуть бути відтворені у цифровому форматі, що стало одним із теоретичних обґрунтувань сучасного розуміння цифрових трансформацій.

У подальшому визнання цифровізації як нової парадигми суспільного розвитку було зумовлене трансформацією глобальних управлінських і економічних цілей у контексті формування четвертої промислової революції, відомої як Індустрія 4.0 [1, с.5]. У межах цієї концепції цифрові технології розглядаються не лише як інструмент автоматизації окремих процесів, а як системоутворюючий чинник, що змінює підходи до управління, виробництва, надання послуг та взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Водночас слід зазначити, що в науковій літературі відсутнє єдине уніфіковане визначення поняття цифровізації. Існує значна кількість трактувань цього терміну, у межах яких переважає підхід до його ототожнення з використанням цифрових, інформаційних або інформаційно-комунікаційних технологій.

Однак таке спрощене розуміння не повною мірою відображає сутність цифровізації, оскільки зводить її виключно до технічного аспекту та ігнорує управлінські, соціальні, економічні й інституційні зміни, що супроводжують цифрові перетворення. У зв'язку з цим доцільним є комплексний підхід до визначення цифровізації, який враховує не лише впровадження технологічних інструментів, але й трансформацію моделей управління, взаємодії та прийняття рішень.

У цьому контексті цифровізацію доцільно розглядати як багатовимірний процес глибокої трансформації систем управління, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності державних інституцій. Вона охоплює не лише технічне переоснащення органів влади, але й зміну організаційних підходів, управлінських практик та механізмів взаємодії між державою і громадянами. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію як один із ключових чинників підвищення

ефективності публічного управління, прозорості діяльності державних органів та якості надання публічних послуг.

Найбільш поширені наукові підходи до визначення поняття цифровізації узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення основних підходів до визначення сутності цифровізації

Сутність поняття	Ключові риси визначення (підхід)
Система взаємопов'язаних засобів, за допомогою яких здійснюється збір, обробка, фіксація, зберігання вхідної, а також формування та поширення вихідної інформації особливим цифровим методом	Технічний підхід до поширення цифрових технологій
Інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності	Технічний підхід до поширення цифрових технологій
Механізм економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності	Нова парадигма розвитку
Своєрідна зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми спілкуємося із зовнішнім середовищем і один із одним, а технологія тут – скоріше інструмент, аніж мета	Нова парадигма розвитку
Забезпечення, покращення та перетворення бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних, виходить за межі бізнесу та відноситься до постійного втілення цифрових технологій у всі види суспільного життя	Нова парадигма розвитку
Процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, а цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління)	Технічний підхід до поширення цифрових технологій
Процес створення та використання нових, цифрових за замовчуванням (digital-bydefault), інтероперабельних, стандартизованих інформаційних систем у публічному управлінні, які дають змогу не лише оцифрувати й автоматизувати наявні управлінські процеси за допомогою електронних інструментів, а й визначати певні «критичні точки» управлінського процесу, співвідношення між ними та приймати рішення з їх урахуванням»	Технічний підхід до поширення цифрових технологій
Використання можливостей онлайн та інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічної системи – від окремих людей до великих компаній та держав	Нова парадигма розвитку

Джерело: складено автором на основі [2, с.109-110]

Доцільно зазначити, що в наукових дослідженнях сформувалися два базові підходи до розкриття сутності та визначення характерних ознак цифровізації. Перший підхід зосереджується переважно на техніко-

технологічному вимірі цього явища та розглядає цифровізацію як процес активного поширення цифрових технологій у всі сфери суспільного розвитку і функціонування соціальних систем. У межах такого підходу основна увага приділяється впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій у виробничі, управлінські та комунікаційні процеси з метою підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами та оптимізації надання послуг.

Другий підхід має більш комплексний і системний характер та трактує цифровізацію як глибинну трансформацію суспільства, що супроводжується формуванням нових соціальних, економічних та управлінських інститутів на основі цифрових технологій [2, с.111].

У цьому контексті цифрові технології виступають не лише інструментом взаємодії, а стають фундаментальною основою розвитку, стратегічним ресурсом і визначальним чинником змін. Вони зумовлюють перегляд і модернізацію процедур, механізмів та методів діяльності у різних сферах суспільного життя. Інформація набуває цифрової форми та проникає у виробничі процеси, бізнес-середовище, наукову діяльність, соціальну сферу та систему публічного управління. У результаті цифрові технології істотно трансформують сучасні суспільні відносини й стають невід'ємною складовою повсякденного життя людини, що дозволяє говорити про формування цифрового суспільства та перехід до стадії цифрової трансформації.

Процеси цифрової трансформації висувають нові вимоги до людини як учасника соціально-економічних і управлінських відносин. Вони зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до виконання професійних функцій, формування нових компетентностей, зміни моделей поведінки та адаптації до нових форматів зайнятості. Водночас відбувається трансформація комунікаційних каналів, організації робочих місць та способів взаємодії між громадянами, бізнесом і державою.

Показовим прикладом упровадження цифрової парадигми у сфері публічного управління є ініціатива Міністерства цифрової трансформації

України «Цифрова держава». У межах цього проєкту було створено єдиний портал електронних послуг та мобільний застосунок «Дія», що забезпечують доступ громадян і суб'єктів господарювання до широкого спектра державних сервісів у цифровому форматі. Подальший розвиток зазначеної платформи передбачає інтеграцію діяльності органів державної влади в єдину онлайн-систему, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів. Динамічний розвиток застосунку «Дія» супроводжується постійним розширенням переліку електронних послуг, орієнтованих як на потреби населення, так і на запити бізнес-середовища.

У 2021 році Міністерством цифрової трансформації України спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України та Фондом «Східна Європа» було апробовано окремі компоненти національної платформи електронної демократії «ВзаємоДія» [2, с.112]. Зазначена платформа спрямована на розвиток механізмів участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень та забезпечення доступу до публічної інформації в електронному форматі, що відповідає сучасним підходам до відкритості та прозорості діяльності органів влади.

Цифрові перетворення охоплюють також процеси управління на регіональному та місцевому рівнях. Так, у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» цифрова трансформація визначена одним із пріоритетних напрямів розвитку регіонів [3, с.253]. У документі окреслено завдання, спрямовані на впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення доступності електронних послуг для населення, що створює нормативне підґрунтя для цифровізації територіальних громад.

У межах реалізації державної політики цифрової трансформації регіонів важливе значення надається модернізації системи надання публічних послуг шляхом проведення їх реінжинірингу. Такий підхід передбачає не лише оптимізацію адміністративних процедур, а й удосконалення

нормативно-правової бази, що регламентує механізми надання публічних сервісів, а також забезпечення їх впровадження з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Портал Дія» [3, с.254]. Важливою складовою цифровізації є також налагодження повноцінної електронної взаємодії між національними державними реєстрами та реєстрами органів місцевого самоврядування, що створює умови для підвищення оперативності обміну даними та зменшення адміністративного навантаження на громадян і суб'єктів господарювання.

Суттєвим напрямом цифрових перетворень є розширення доступу до електронних послуг шляхом використання мобільних технологій. Запровадження можливості отримання публічних сервісів через смартфон та мобільний застосунок Єдиного державного вебпорталу електронних послуг сприяє підвищенню зручності та доступності взаємодії населення з органами влади [3, с.255-256]. Паралельно із цим важливим завданням залишається розвиток цифрової інфраструктури на місцевому рівні, зокрема облаштування відкритих зон бездротового доступу до мережі Інтернет у громадських просторах, що сприяє розширенню цифрової залученості населення.

Цифрова трансформація територіальних громад також передбачає розвиток та вдосконалення офіційних вебпорталів і цифрових платформ органів місцевого самоврядування, які виступають основними каналами комунікації між владою та громадянами. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження та поширення інтегрованої системи електронної ідентифікації, що забезпечує безпечний та уніфікований доступ користувачів до електронних сервісів і сприяє підвищенню рівня довіри до цифрових інструментів публічного управління [3, с.257-258].

Окрему увагу приділено переведенню пріоритетних публічних послуг у цифрову форму, включаючи сервіси, пов'язані з відкритими даними та інструментами електронної демократії. Це створює передумови для підвищення прозорості діяльності органів влади, розширення участі

громадян у процесах ухвалення управлінських рішень та розвитку партнерських відносин між державою, місцевим самоврядуванням і громадянським суспільством. Водночас одним із ключових завдань залишається забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету на всій території країни, особливо у сільських населених пунктах і малих містах, де рівень цифрової інфраструктури традиційно є нижчим.

Перспективним напрямом цифровізації є також використання сучасних технологічних рішень для моніторингу та аналізу навколишнього середовища і безпеки. Йдеться, зокрема, про впровадження систем відеоспостереження, контролю якості повітря та рівня забруднення на об'єктах державних органів, соціальної інфраструктури й комунальних установ. Такі рішення формують основу для створення загальнодержавної мережі фіксації подій і природних явищ та сприяють підвищенню рівня безпеки й екологічної обізнаності населення.

Разом із тим цифровізація публічного управління супроводжується низкою викликів, які потребують системної уваги та розроблення ефективних механізмів реагування. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення постійного моніторингу стану цифрових мереж, підтримання їх стабільного функціонування та належного рівня захисту. Це, своєю чергою, вимагає формування цілісного державницького бачення цифрового розвитку на рівні стратегічних пріоритетів, оскільки темпи впровадження цифрових технологій нерідко випереджають процеси нормативно-правового регулювання.

З огляду на зазначене актуалізується потреба у створенні гнучкої та адаптивної регуляторної системи, здатної забезпечити баланс між стимулюванням інновацій та захистом прав і свобод громадян у цифровому середовищі. Окремої уваги потребує проблема нерівного доступу до цифрових технологій і мережі Інтернет, що може призводити до формування цифрового розриву між регіонами, галузями економіки та різними соціальними групами населення [3, с.259]. Такий розрив потенційно

поглиблює соціально-економічні диспропорції та обмежує можливості розвитку менш розвинених територій, що робить питання цифрової інклюзії одним із ключових завдань державної та регіональної політики.

Активне використання цифрових технологій супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із кібератаками та несанкціонованим втручанням у роботу інформаційних систем, що здатне негативно впливати на фінансову стабільність, функціонування промисловості, критичної інфраструктури та інших ключових секторів економіки. Посилюється діяльність зловмисників, спрямована на незаконне отримання доступу до персональних даних та інформаційних ресурсів, що актуалізує проблему забезпечення належного рівня кіберзахисту. Недостатня увага до питань кібербезпеки може призвести до суттєвих економічних втрат, порушення стабільності функціонування організацій та підриву довіри до цифрових сервісів. Зі зростанням обсягів цифрових даних загострюється питання захисту як особистої, так і комерційної інформації, оскільки неналежний рівень захищеності здатен негативно впливати на репутацію суб'єктів господарювання та стримувати розвиток цифрової економіки.

Водночас упровадження автоматизованих систем та технологій штучного інтелекту має неоднозначні соціально-економічні наслідки. З одного боку, такі технології підвищують продуктивність праці та ефективність виробничих і управлінських процесів, а з іншого – можуть призводити до посилення конкуренції у певних галузях та концентрації ринків у межах окремих секторів [4]. Автоматизація окремих видів діяльності зумовлює скорочення потреби у фізичній та інтелектуальній праці, що, своєю чергою, формує нові соціальні виклики, пов'язані з ризиками зростання безробіття та необхідністю масштабної перекваліфікації робочої сили. Цифрова трансформація вимагає від працівників опанування нових компетентностей і навичок, а недостатня готовність до таких змін може стати стримувальним чинником успішної реалізації процесів цифровізації.

У зв'язку з цим у розвинених країнах дедалі активніше обговорюється доцільність упровадження безумовного базового доходу як інструменту соціальної адаптації населення до трансформацій, спричинених цифровими змінами. Разом із тим такі підходи потребують зваженої оцінки, оскільки вони можуть мати як позитивний вплив на соціальну стабільність, так і потенційні ризики для інноваційного розвитку та формування сприятливого середовища для створення нових видів бізнесу [4].

Таким чином, цифровізація формує перед суспільством комплекс викликів, що потребують системного реагування з боку держави. Ефективна політика у сфері цифрового розвитку має включати розроблення довгострокових стратегій цифровізації, стимулювання інноваційної діяльності, інвестування у розвиток цифрової інфраструктури, підтримку програм навчання та перекваліфікації працівників, а також формування дієвих правових механізмів захисту суспільних інтересів у цифровому середовищі.

Процеси цифровізації створюють значні виклики і для системи державного регулювання, оскільки цифрові технології та пов'язані з ними процеси охоплюють широкий спектр суспільних відносин. У таких умовах регулювання цифрової сфери потребує високого рівня гнучкості та адаптивності, адже технологічний прогрес відбувається швидкими темпами та постійно змінює соціально-економічне середовище [5]. Ефективні регуляторні підходи мають бути спрямовані на одночасне стимулювання інноваційного розвитку, забезпечення інформаційної безпеки та захист прав громадян, споживачів і суб'єктів підприємницької діяльності.

У практиці різних країн цифровізація реалізується шляхом масштабного впровадження цифрових технологій і розвитку відповідної інфраструктури у ключових сферах суспільного життя. Цей процес охоплює застосування цифрових рішень, платформ, програмного забезпечення та інформаційних систем, які поступово замінюють традиційні аналогові

механізми, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості та зручності функціонування соціально-економічних процесів.

Цифровізація чинить комплексний вплив на різні сфери життєдіяльності суспільства та сприяє формуванню нових напрямів його розвитку і функціонування. Зокрема, внаслідок поширення цифрових технологій виникли та активно розвиваються нові форми організації економічної діяльності, комунікації, публічного управління та надання послуг, що зумовлює подальшу трансформацію суспільних відносин.

Таблиця 1.2

Вплив цифровізації на сфери життєдіяльності

Сфера життєдіяльності	Вплив цифровізації
Електронне урядування (E-Government)	Діджиталізація державних послуг призвела до створення електронних платформ для звернень громадян, електронних документів, онлайн-заповнення документів, електронного голосування та інших державних процесів
Електронна комерція (E-Commerce)	Завдяки цифровізації з'явилися електронні магазини, онлайн-платіжні системи, електронні торговельні платформи, що сприяють зростанню електронної комерції
Цифрові банківські послуги	Розвиток цифрових технологій призвів до створення інтернет-банкінгу, мобільних додатків для банківських операцій, віртуальних гаманців та інших цифрових фінансових рішень
Електронна освіта (E-Learning)	Цифрові технології забезпечують доступ до онлайн-навчання, вебінарів, віртуальних класів та інших цифрових освітніх ресурсів, зокрема й на порталі Дія
Телемедицина	Цифрові рішення у медицині дають змогу проводити віддалені консультації, моніторинг стану пацієнтів, обмін медичною інформацією тощо
Інтернет речей (Internet of Things, IoT)	Розвиток IoT призводить до створення розумних пристроїв, які здатні обмінюватися даними та взаємодіяти між собою, покращуючи ефективність і зручність
Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI)	Використання AI дозволяє автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних, розпізнавати зразки, робити прогнози та приймати рішення

Джерело: складено автором на основі [5]

Таким чином, навіть за умов високого рівня соціально-економічного розвитку, для більшості держав, у тому числі економічно розвинених, характерною є наявність певних обмежень у процесі впровадження цифрових рішень у систему публічного управління. Виникнення таких обмежень

зумовлюється не стільки загальним рівнем розвитку країни, скільки ступенем інституційної гнучкості публічного управління, готовністю управлінських структур до змін та здатністю адаптуватися до нових умов на всіх етапах формування й реалізації державних управлінських рішень.

Найбільш поширені обмеження, що стримують процеси цифровізації публічного управління, систематизовано та подано у таблиці 2, що дає змогу комплексно оцінити чинники, які впливають на ефективність цифрових трансформацій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Попри наявність зазначених обмежень, більшість країн світу послідовно реалізують політику цифровізації публічного управління, спрямовану на модернізацію технологічних рішень, оптимізацію управлінських процесів та розвиток цифрової інфраструктури. Основною метою таких заходів є підвищення ефективності функціонування органів влади, розширення доступності публічних послуг для громадян та зростання рівня відкритості й прозорості державних процесів [6]. Це зумовлено тим, що цифровізація поступово трансформується з інструменту активного використання інформаційно-комунікаційних технологій у ключову об'єктивну умову суспільного розвитку, формуючи нову управлінську та соціально-економічну парадигму.

В Україні впродовж останніх років на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях спостерігається посилення уваги до питань застосування цифрових технологій у процесах організації та вдосконалення діяльності органів державного управління і місцевого самоврядування. Напрями розвитку електронного урядування, а також використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері публічного управління дедалі активніше закріплюються у законодавчих актах, стратегічних документах та знаходять відображення у сучасних наукових дослідженнях.

Разом із тим аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного усталеного визначення поняття цифровізації. Встановлено, що трансформаційні процеси, які відбуваються у сучасному суспільстві, зумовили формування двох ключових підходів до розкриття сутності цього явища. Перший підхід розглядає цифровізацію крізь призму технічного поширення цифрових технологій, тоді як другий акцентує увагу на цифровізації як новій парадигмі розвитку суспільства [6]. У межах другого підходу цифрові технології перестають виконувати допоміжну функцію та набувають ролі визначального ресурсу розвитку, що охоплює виробничу сферу, бізнес-середовище, науку, соціальну сферу та систему публічного управління.

У результаті інформація дедалі частіше набуває цифрової форми, а цифрові технології істотно змінюють характер сучасних суспільних відносин, інтегруючись у повсякденне життя людини. Це дозволяє констатувати, що сучасне суспільство поступово переходить до цифрового формату функціонування, а процеси цифровізації набувають ознак комплексної цифрової трансформації.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно констатувати, що цифровізація в сучасних наукових дослідженнях постає як складне багатовимірне явище, яке не зводиться виключно до впровадження цифрових або інформаційно-комунікаційних технологій. Вона формується під впливом глобальних соціально-економічних трансформацій та інституційних змін і виступає важливим чинником розвитку держави, суспільства та публічного управління. Відсутність єдиного уніфікованого визначення цифровізації зумовлює існування двох домінантних наукових підходів: техніко-технологічного та комплексного, парадигмального. При цьому саме другий підхід дозволяє найбільш повно розкрити сутність цифровізації як процесу глибинної трансформації управлінських моделей, соціальних взаємодій, економічних процесів і механізмів прийняття рішень, у межах якого цифрові технології набувають ролі системоутворюючого ресурсу розвитку.

Разом із тим встановлено, що впровадження цифрових трансформацій у сфері публічного управління супроводжується як значними можливостями, так і суттєвими викликами. Позитивний ефект цифровізації проявляється у підвищенні ефективності діяльності органів влади, розширенні доступності та прозорості публічних послуг, розвитку електронного урядування та електронної демократії, зокрема на національному, регіональному й місцевому рівнях. Водночас актуалізуються проблеми цифрової нерівності, кібербезпеки, захисту персональних даних, а також соціально-економічні ризики, пов'язані з автоматизацією та змінами на ринку праці. Це обумовлює необхідність формування цілісної, гнучкої та адаптивної державної політики цифрового розвитку, спрямованої на забезпечення балансу між інноваційним поступом, захистом прав громадян і сталим соціально-економічним розвитком у умовах переходу до цифрового суспільства.

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації територіальних громад в Україні

Цифровізація територіальних громад в Україні є комплексним процесом трансформації соціально-економічних відносин, державного управління та надання публічних послуг із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. В останні роки цей напрямок діяльності став одним із ключових пріоритетів державної політики, спрямованої на підвищення ефективності місцевого самоврядування, прозорості бюджетних процесів, забезпечення доступу громадян до електронних послуг та стимулювання інноваційного розвитку на місцевому рівні. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення цифровізації територіальних громад відображає не лише рівень усвідомлення значення цифрових трансформацій на державному та місцевому рівнях, але й ступінь готовності законодавчої системи до регулювання нових суспільних відносин, що виникають у зв'язку з впровадженням цифрових технологій.

Нормативно-правове регулювання цифровізації територіальних громад в Україні охоплює широкий спектр законодавчих актів, підзаконних нормативних документів, державних стратегій, програмних документів та галузевих стандартів. Вказані правові джерела формують базис, на якому ґрунтується діяльність органів місцевого самоврядування щодо забезпечення функціонування електронного урядування, електронних послуг, захисту інформації та побудови цифрової інфраструктури [7].

Першочергове значення у формуванні правового поля цифровізації територіальних громад має Конституція України, яка закладає загальні засади організації публічної влади, гарантує права та свободи громадян у сфері доступу до інформації та захисту персональних даних. Стаття 34 Основного Закону визначає свободу доступу до інформації, а також передбачає рівність усіх форм власності у доступі до інформації відповідно до закону. Саме на основі цих положень будується система електронного документообігу та інформаційних систем органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» встановлює правові, організаційні та технічні засади формування, обігу та використання електронних документів, а також визначає правовий статус електронних підписів та електронних довірчих послуг. Цей акт є фундаментальним для забезпечення юридичної сили електронних документів, що створюються та використовуються територіальними громадами у процесі надання адміністративних послуг, обміну даними та управлінської діяльності.

Закон України «Про електронні довірчі послуги» регламентує правові відносини у сфері надання довірчих послуг, включаючи кваліфікований електронний підпис, печатку та послуги електронної автентифікації. Наявність надійних механізмів електронної ідентифікації є передумовою для безпечної взаємодії громадян із місцевими органами влади у цифровому середовищі.

Важливим компонентом правового забезпечення цифровізації є Закон України «Про адміністративні послуги», що встановлює засади надання адміністративних послуг, зокрема в електронній формі, та визначає обов'язки органів державної влади і місцевого самоврядування щодо забезпечення доступності таких послуг. Цей закон сприяє інтеграції цифрових каналів доступу до публічних сервісів для мешканців територіальних громад, стимулюючи розвиток електронного урядування на місцевому рівні.

Окреме місце серед законодавчих актів займає Закон України «Про стратегічні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2021–2030 роки» [7]. Він є системоутворюючим документом у сфері цифрової трансформації, що встановлює стратегію держави щодо створення єдиного цифрового простору, розвитку цифрової економіки, цифрової грамотності, кібербезпеки та інклюзивності цифрових послуг. Хоча цей закон не є спеціально орієнтованим виключно на територіальні громади, він створює нормативну основу, що зобов'язує органи місцевого самоврядування впроваджувати цифрові рішення відповідно до загальнодержавних стратегічних цілей.

Значний вплив на цифровізацію територіальних громад має Закон України «Про доступ до публічної інформації». Забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, можливість звертатися до відкритих реєстрів, оприлюднення бюджетних та адміністративних даних сприяють підвищенню прозорості та підзвітності громад. Електронні інформаційні ресурси та портали відкритих даних виступають інструментом реалізації положень цього закону у цифровому середовищі.

Не менш важливим є Закон України «Про захист персональних даних», який регулює правовідносини, пов'язані з обробкою персональних даних, їх захистом та гарантіями прав фізичних осіб. У контексті цифровізації територіальних громад належний захист персональних даних є пріоритетом, оскільки обмін інформацією між громадянами та органами влади

відбувається через інформаційні системи, інтегровані сервіси та електронні послуги.

Законодавство у сфері інформаційної безпеки також відіграє критично важливу роль. Нормативно-правові акти, спрямовані на забезпечення кібербезпеки, регламентують порядок захисту інформаційних систем, створення безпечної цифрової інфраструктури та реагування на кіберінциденти. Для територіальних громад, що впроваджують локальні інформаційні системи та підключаються до державних електронних сервісів, дотримання вимог щодо інформаційної безпеки є необхідною умовою сталого функціонування [8, с.75].

У 2020–2025 роках в Україні активно розвивається нормативна база щодо цифрового урядування, зокрема шляхом ухвалення підзаконних актів, постанов Кабінету Міністрів, розпоряджень та методичних рекомендацій. До таких документів належать державні стандарти та технічні регламенти щодо створення та функціонування електронних сервісів, вимоги до інтеграції інформаційних систем, правила обміну даними між державними та місцевими реєстрами. Ці нормативні акти забезпечують конкретизацію та деталізацію загальних положень законів, сприяючи практичній реалізації цифрових рішень у громадах.

Аналіз нормативно-правових актів свідчить про те, що в Україні сформована достатньо потужна законодавча база для започаткування та реалізації процесів цифровізації на рівні територіальних громад [8, с.76]. Проте існуючі правові механізми потребують подальшого удосконалення, зокрема в частині узгодження повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування, створення ефективних моделей управління цифровими проектами на місцях, а також підвищення рівня правової визначеності щодо процедур участі громадян у цифрових процесах.

Нижче наведена узагальнена таблиця основних нормативно-правових актів, що визначають правові засади цифровізації територіальних громад України, з короткою характеристикою їх змісту. Наведена таблиця дає змогу

простежити логіку нормативно-правового забезпечення цифровізації територіальних громад, виявити ключові законодавчі акти, а також оцінити їхній вплив на розвиток електронних процесів у місцевому самоврядуванні.

Водночас систематизація зазначених нормативно-правових актів дозволяє комплексно оцінити інституційні передумови розвитку цифрового врядування на місцевому рівні. Аналіз їх змісту дає можливість визначити основні напрями державної політики у сфері цифрової трансформації територіальних громад, а також окреслити пріоритети подальшого впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти, що регулюють цифровізацію
територіальних громад

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Основні положення, що впливають на цифровізацію громад
Конституція України	Основні права та свободи, публічна влада	Визначає право на доступ до інформації та рівність у доступі до інформаційних ресурсів
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Е-документи, е-врядування	Встановлює правові засади електронного документообігу та юридичну силу е-документів
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Е-ідентифікація, е-підпис	Регламентує правовий статус електронного підпису й електронної ідентифікації
Закон України «Про адміністративні послуги»	Адмінпослуги у цифровому середовищі	Визначає порядок надання адміністративних послуг, у т.ч. в електронній формі
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Відкритість влади, оприлюднення даних	Забезпечує доступ до публічної інформації через цифрові платформи
Закон України «Про захист персональних даних»	Обробка та захист персональних даних	Регулює захист персональних даних у процесі цифрової взаємодії
Закон України «Про стратегічні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2021–2030 роки»	Стратегія цифрової трансформації	Визначає загальнодержавні цілі та завдання цифрового розвитку, які мають реалізовуватись і на місцевому рівні

Джерело: складено автором на основі [8, с.77-78]

Деякі з прогалин у правовому регулюванні пов'язані із недостатньою адаптацією норм до реалій цифрової трансформації, що динамічно розвивається. Зокрема, питання інтеграції локальних інформаційних систем з державними реєстрами, стандартизації даних, механізмів захисту інформації у громадах, які не мають спеціальних технічних компетенцій, вимагають чіткішого нормативного визначення. Важливо також відзначити складність практичної реалізації положень законодавства у невеликих громадах через обмежений доступ до фінансових і кадрових ресурсів, що може стати гальмом цифрового розвитку.

Аналіз нормативно-правового забезпечення цифровізації територіальних громад України дозволяє сформулювати кілька ключових узагальнень. По-перше, законодавча база, що регулює цифрові процеси на місцевому рівні, має системний характер і складається із загальнодержавних законів, що визначають загальні принципи електронної взаємодії, та спеціальних актів, спрямованих на регламентацію окремих аспектів цифрової діяльності. По-друге, на даному етапі розвитку правове регулювання цифровізації забезпечує основні засади для функціонування електронного документообігу, надання адміністративних послуг в електронній формі, захисту персональних даних та доступу до публічної інформації. По-третє, стратегічні документи, зокрема закон про розвиток інформаційного суспільства, формують довгострокову візію цифрової трансформації, що має бути реалізована на всіх рівнях влади, включаючи територіальні громади.

Водночас чинне правове поле потребує подальшого удосконалення з огляду на практичні виклики та потреби громад, особливо щодо інтеграції інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки та створення умов для рівного доступу до цифрових послуг у всіх регіонах країни. Підвищення ефективності нормативно-правового механізму цифровізації має відбуватися через послідовну імплементацію законодавчих норм у практику місцевого самоврядування, розробку галузевих стандартів для малих громад та

системну підтримку з боку державних органів у вигляді консультацій, методичних рекомендацій та фінансових стимулів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації територіальних громад України є необхідною, але не достатньою умовою для повноцінної цифрової трансформації. Подальший розвиток цифрових процесів вимагатиме не лише удосконалення правових механізмів, але й активної взаємодії законодавчої, виконавчої гілок влади з місцевими громадами та громадським сектором для створення інклюзивного, безпечного та ефективного цифрового середовища.

1.3. Цифровізація територіальних громад як засіб забезпечення швидкого повоєнного відновлення

Із початком повномасштабної збройної агресії проти України перед органами державної влади та місцевого самоврядування постали принципово нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення стійкості управлінських процесів, оперативного реагування та ухвалення управлінських рішень в умовах дефіциту часу й обмеженості ресурсів.

За умов активних бойових дій та, як наслідок, початком процесів відновлення в територіальних громадах значення цифровізації на місцевому рівні суттєво зросло. Можливість дистанційного отримання адміністративних послуг, використання електронних каналів комунікації з органами місцевої влади, а також наявність ефективних цифрових інструментів інформування населення набули особливої актуальності. Водночас цифрова трансформація громад після початку війни зазнала суттєвих змін у пріоритетах і векторах розвитку, отримавши нове змістовне наповнення як інструмент сприяння відновленню та відбудові територій із використанням цифрових технологій [9, с.87].

Незважаючи на складні умови воєнного часу, Україна демонструє здатність до адаптації та швидкого реагування на зміну обставин і потреб суспільства, впроваджуючи нові цифрові рішення з метою підтримки

населення, забезпечення стійкості управління та післявоєнного відновлення. Такі ініціативи реалізуються як на рівні державної цифрової та регіональної політики, так і безпосередньо в діяльності органів місцевого самоврядування.

Зокрема, Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з профільними центральними органами виконавчої влади було реалізовано низку цифрових проєктів, які стали ефективною відповіддю на актуальні виклики воєнного часу та сприяли вирішенню завдань, що належать до компетенції місцевого самоврядування [9, с.88]. Серед них – розширення переліку електронних публічних послуг, зокрема відновлення втрачених документів, реалізація програм підтримки ветеранів та членів їхніх сімей, розвитку ветеранського підприємництва, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, отримання компенсацій за програмою «Відновлення» за пошкоджене або зруйноване житло, а також створення реєстру відшкодування завданих збитків.

У 2024 році Міністерством цифрової трансформації було представлено пілотний проєкт Індексу цифрової трансформації територіальних громад України, дані для якого формувалися станом на липень 2023 року [9, с.89]. Результати індексу дозволили отримати узагальнену оцінку рівня цифровізації громад в умовах війни, а також виявити їх сильні та слабкі сторони, що є важливим для подальшого впровадження цифрових рішень і планування процесів відбудови.

Розрахунок індексу передбачав оцінювання таких показників, як рівень розвитку цифрової економіки громади, цифрова компетентність населення, стан цифрової інфраструктури, рівень цифровізації публічних послуг та ступінь цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Сукупність отриманих балів за кожним із показників формувала інтегральне значення індексу за шкалою від 0 до 100 балів.

За результатами дослідження більшість територіальних громад продемонстрували порівняно низькі значення індексу, що свідчить про наявність проблемних аспектів та потребу в активізації роботи у сфері

цифровізації. Найвищі середні показники за областями було зафіксовано у громадах Львівської області – 26,83 бала (зокрема Львівська міська територіальна громада – 61,19 бала), Дніпропетровської області – 25,64 бала (Дніпровська міська територіальна громада – 67,29 бала) та Київської області – 25,49 бала [9, с.90-91].

Водночас найнижчі значення індексу цифрової трансформації були зафіксовані у територіальних громадах Миколаївської області, де середній арифметичний показник становив 14,88 бала, а також Чернігівської області – 16,53 бала. Зазначені регіони з початку повномасштабного вторгнення зазнали значного впливу бойових дій, що суттєво позначилося на спроможності громад забезпечувати сталий розвиток, зокрема у сфері цифровізації. Враховуючи те, що з міркувань безпеки області, на території яких безпосередньо тривають бойові дії, зокрема Харківська, Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська, не були включені до дослідження Індексу цифрової трансформації, низькі показники прифронтових регіонів (Миколаївської, Чернігівської, Сумської областей) доцільно пов'язувати з наслідками війни. Зокрема, це зумовлено вимушеним зміщенням управлінських пріоритетів громад у бік оперативного реагування на безпекові, гуманітарні та соціальні виклики [10, с.178].

Визначення індексу цифрової трансформації територіальних громад виступає важливим аналітичним інструментом для оцінювання потреб розвитку громад у процесі планування післявоєнного відновлення. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати реальні потреби громад, формувати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасні механізми реагування на виявлені проблеми. Отримані індикативні показники дають змогу відстежувати динаміку розвитку громад, ідентифікувати слабкі сторони та визначати напрями для впровадження ефективних цифрових рішень.

Сучасний етап розвитку України характеризується активною підтримкою територіальних громад, що постраждали внаслідок війни, з боку міжнародних партнерів і донорських організацій. Це, своєю чергою, створює

додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів на реалізацію інноваційних проєктів та впровадження сучасних цифрових і технологічних рішень на місцевому рівні за рахунок міжнародної допомоги.

Наразі у громадах активно реалізуються як державні програми, так і ініціативи, що впроваджуються за підтримки міжнародних партнерів, спрямовані на підвищення цифрової спроможності органів місцевого самоврядування. Зокрема, йдеться про такі проєкти, як «Цифрова громада», «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади», «Системи оповіщення», «Документообіг для громад», а також програми міжнародних організацій USAID, U-LEAD, GIZ та інших [10, с.179-180]. Участь громад у зазначених ініціативах відкриває можливості для набуття нових знань і практичних навичок, необхідних для реалізації цифрових проєктів, налагодження взаємодії з експертами та менторами, отримання професійної підтримки, а також обміну досвідом між громадами-учасницями.

Одним із показових прикладів впровадження цифрових технологій у процесі відбудови територіальних громад є платформа DREAM, яка функціонує відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 року № 1286. Зазначена платформа є унікальною електронною системою, що забезпечує єдиний цифровий маршрут для проєктів відновлення громад в Україні [10, с.181].

Платформа DREAM виконує функцію інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесами відбудови на місцевому рівні. Вона спрямована на автоматизацію планування та фінансування відновлювальних і будівельних робіт, здійснення моніторингу реалізації проєктів, а також забезпечення прозорості та підзвітності процесів відбудови.

Зазначений цифровий інструмент надає територіальним громадам можливість публікувати проєкти відновлення з метою пошуку потенційних партнерів і донорів, водночас забезпечуючи для донорських організацій упевненість у прозорості процесів відбудови та можливість долучатися до ініціатив, що відповідають їхнім пріоритетам [11, с.13]. Такий формат

взаємодії сприяє формуванню довіри між усіма учасниками процесу відновлення та підвищує ефективність залучення фінансових ресурсів.

Станом на сьогодні на платформі DREAM (Система управління публічними інвестиціями) зареєстровано 231 територіальну громаду, кожна з яких представлена значною кількістю оприлюднених проєктів відновлення. Частина з них за два роки функціонування платформи вже перебуває на стадії реалізації або успішно завершена. Зокрема, Чернігівська міська територіальна громада розмістила на платформі 140 проєктів, серед яких переважають ініціативи у сфері охорони здоров'я, освіти, управління системами водопостачання, а також інші проєкти, що вже перебувають у процесі впровадження [11, с.14]. Такий приклад свідчить про активне використання цифрових інструментів громадами навіть в умовах післявоєнного відновлення та обмеженості ресурсів.

Платформа DREAM стала показовим прикладом комплексного цифрового рішення для управління процесами відбудови територіальних громад, посилення взаємодії між донорами, міжнародними партнерами та органами місцевого самоврядування з метою реалізації проєктів відновлення. Водночас вона виконує важливу функцію забезпечення прозорості фінансування, контролю за перебігом відновлювальних робіт, а також відкритості та доступності інформації для широкого кола заінтересованих сторін.

Важливою складовою стратегічного планування відновлення територіальних громад та визначення пріоритетів їх повоєнного розвитку відповідно до принципу «відбудувати краще, ніж було» є розробка органами місцевого самоврядування комплексних планів відновлення з обов'язковим включенням напрямів цифровізації до переліку цілей та інструментів розвитку громади [11, с.15-16]. Такий підхід дозволяє інтегрувати цифрові рішення у всі ключові сфери життєдіяльності громади та забезпечити сталий характер трансформацій.

Відповідно до Порядку з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731, подання проєктів планів відновлення та розвитку територіальних громад до Міністерства інфраструктури України, а також моніторинг виконання таких планів здійснюється з використанням електронної форми через Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління [12, с.213]. Зазначене положення демонструє практичний приклад впровадження цифрових рішень у процеси відбудови, що сприяють підвищенню відкритості та прозорості управлінських процедур.

У процесі формування планів відновлення та розвитку доцільно передбачати чітке окреслення напрямів цифровізації громади як складової відновлення та подальшого довгострокового розвитку. Це сприятиме підвищенню прозорості процесів відбудови, активнішій залученості громадян і міжнародних партнерів, а також посиленню інституційної спроможності громад [12, с.214]. Впровадження цифрових рішень дозволяє забезпечити кращу доступність публічних послуг для населення шляхом розширення переліку електронних сервісів, налагодження ефективної комунікації між органами влади та мешканцями громади, а також підвищення якості управлінських рішень і рівня поінформованості громадськості.

Крім того, доцільним управлінським рішенням у процесі планування повоєнного відновлення територіальної громади, зокрема в частині розвитку її цифрової трансформації, є визначення пріоритетних напрямів і стратегічних цілей цифровізації шляхом розроблення та затвердження стратегії цифрової трансформації громади [12, с.215]. Такий документ дозволяє забезпечити комплексний і системний підхід до цифрового розвитку, узгодити окремі ініціативи в єдину логіку та уникнути фрагментарності у впровадженні цифрових рішень.

Стратегія цифрової трансформації виступає своєрідним орієнтиром для реалізації місцевої політики у сфері цифровізації, запровадження сучасних

цифрових інструментів у наданні публічних послуг, розвитку механізмів електронної демократії, а також підвищення ефективності, відкритості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування [13, с.500]. Її наявність створює передумови для раціонального використання ресурсів, залучення партнерської та донорської підтримки, а також для посилення інституційної спроможності громади.

Отже, характерною особливістю сучасного цифрового розвитку територіальних громад є необхідність адаптації до викликів воєнного часу та впровадження актуальних цифрових рішень з урахуванням нагальних потреб населення. За таких умов вектор цифровізації зміщується у напрямі підтримки процесів відновлення та сталого розвитку громади. У період дії воєнного стану та повоєнної відбудови ключовим завданням для кожної територіальної громади стає пошук власної моделі нарощування цифрової спроможності, визначення стратегічних цілей цифрового розвитку та впровадження цифрових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення якісного відновлення громади.

Висновки до 1 розділу

1. Цифровізація в сучасних наукових дослідженнях постає як складне багатовимірне явище, яке не зводиться виключно до впровадження цифрових або інформаційно-комунікаційних технологій. Вона формується під впливом глобальних соціально-економічних трансформацій та інституційних змін і виступає важливим чинником розвитку держави, суспільства та публічного управління. Позитивний ефект цифровізації проявляється у підвищенні ефективності діяльності органів влади, розширенні доступності та прозорості публічних послуг, розвитку електронного урядування та електронної демократії, зокрема на національному, регіональному й місцевому рівнях. Водночас актуалізуються проблеми цифрової нерівності, кібербезпеки, захисту персональних даних, а також соціально-економічні ризики, пов'язані з автоматизацією та змінами на ринку праці. Це обумовлює необхідність

формування цілісної, гнучкої та адаптивної державної політики цифрового розвитку, спрямованої на забезпечення балансу між інноваційним поступом, захистом прав громадян і сталим соціально-економічним розвитком у умовах переходу до цифрового суспільства.

2. Підвищення ефективності нормативно-правового механізму цифровізації має відбуватися через послідовну імплементацію законодавчих норм у практику місцевого самоврядування, розробку галузевих стандартів для малих громад та системну підтримку з боку державних органів у вигляді консультацій, методичних рекомендацій та фінансових стимулів. Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації територіальних громад України є необхідною, але не достатньою умовою для повноцінної цифрової трансформації. Подальший розвиток цифрових процесів вимагатиме не лише удосконалення правових механізмів, але й активної взаємодії законодавчої, виконавчої гілок влади з місцевими громадами та громадським сектором для створення інклюзивного, безпечного та ефективного цифрового середовища.

3. Характерною особливістю сучасного цифрового розвитку територіальних громад є необхідність адаптації до викликів воєнного часу та впровадження актуальних цифрових рішень з урахуванням нагальних потреб населення. За таких умов вектор цифровізації зміщується у напрямі підтримки процесів відновлення та сталого розвитку громади. У період дії воєнного стану та повоєнної відбудови ключовим завданням для кожної територіальної громади стає пошук власної моделі нарощування цифрової спроможності, визначення стратегічних цілей цифрового розвитку та впровадження цифрових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення якісного відновлення громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Загальна характеристика діяльності територіальних громад в Україні

Формування та розвиток територіальних громад в Україні є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління в умовах децентралізації влади. Починаючи з 2014 року, в Україні реалізується комплексна реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, метою якої є створення спроможних громад, здатних самостійно забезпечувати належний рівень надання публічних послуг, ефективно управляти ресурсами та формувати сприятливе середовище для соціально-економічного розвитку. У результаті адміністративно-територіальної реформи було сформовано нову мережу територіальних громад, які стали базовим рівнем місцевого самоврядування та отримали розширені повноваження і фінансові ресурси.

Станом на сучасний етап адміністративно-територіального устрою в Україні функціонує 1469 територіальних громад, утворених у результаті реформи децентралізації та затвердження Кабінетом Міністрів України територій громад у 2020 році. Ці громади охоплюють усю територію держави та виступають базовим рівнем місцевого самоврядування, забезпечуючи надання публічних послуг населенню та реалізацію місцевої політики розвитку.

Зокрема, в Одеській області функціонує 91 територіальна громада, серед яких 19 міських, 25 селищних та 47 сільських громад. Така структура свідчить про значну роль територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону та організації ефективного місцевого самоврядування [33].

Відповідно до чинного законодавства, територіальна громада це жителі села, селища або міста, які добровільно об'єднані для здійснення

місцевого самоврядування в межах Конституції та законів України. Основними нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність територіальних громад, є Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетний кодекс України, Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та інші акти, що визначають механізми функціонування органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах територіальні громади виступають ключовими суб'єктами реалізації державної політики на місцях, забезпечуючи зв'язок між центральними органами влади та населенням.

Діяльність територіальних громад охоплює широкий спектр функцій, що включають управління комунальною власністю, формування та виконання місцевих бюджетів, забезпечення розвитку освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціального захисту населення, житлово-комунального господарства, благоустрою територій, місцевої інфраструктури та інших сфер суспільного життя [33]. Особливу роль відіграє планування соціально-економічного розвитку громади, яке здійснюється шляхом розроблення стратегій розвитку, програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм у різних галузях.

Фінансова основа діяльності територіальних громад формується за рахунок власних доходів, закріплених загальнодержавних податків і зборів, міжбюджетних трансфертів та інших надходжень. В умовах бюджетної децентралізації громади отримали право на частку податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, плати за землю, акцизного податку та інших платежів, що суттєво підвищило їх фінансову самостійність. Разом із тим, ефективність використання фінансових ресурсів значною мірою залежить від управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, рівня професійної підготовки кадрів та впровадження сучасних управлінських інструментів.

Організаційна структура управління територіальною громадою включає місцеву раду як представницький орган, виконавчий комітет,

структурні підрозділи, а також посадових осіб місцевого самоврядування. Голова громади здійснює керівництво виконавчими органами ради та представляє громаду у взаємовідносинах з іншими суб'єктами [34]. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування визначається не лише нормативно закріпленими повноваженнями, а й рівнем відкритості, прозорості та підзвітності перед громадою.

У сучасних умовах важливим аспектом функціонування територіальних громад є забезпечення якості та доступності адміністративних і соціальних послуг. Створення центрів надання адміністративних послуг, розвиток електронного врядування, впровадження цифрових інструментів управління сприяють підвищенню ефективності обслуговування населення та оптимізації внутрішніх управлінських процесів. Водночас значна диференціація громад за рівнем соціально-економічного розвитку, чисельністю населення, ресурсним потенціалом і кадровим забезпеченням зумовлює нерівномірність їх спроможності реалізовувати покладені функції.

Соціально-економічний розвиток територіальних громад залежить від багатьох чинників, зокрема географічного розташування, наявності природних ресурсів, розвитку підприємництва, інвестиційної привабливості, стану інфраструктури та демографічної ситуації. У сільських громадах актуальними залишаються проблеми скорочення населення, трудової міграції, обмеженого доступу до якісних послуг, тоді як міські громади стикаються з викликами перевантаженості інфраструктури, екологічними проблемами та потребою модернізації житлово-комунального господарства. У цьому контексті діяльність органів місцевого самоврядування повинна бути спрямована на забезпечення збалансованого розвитку, раціональне використання ресурсів та створення умов для підвищення якості життя населення.

Суттєвий вплив на діяльність територіальних громад справляють сучасні виклики, зокрема військова агресія проти України, що призвела до

значних руйнувань інфраструктури, переміщення населення та зростання навантаження на місцеві бюджети [35, с.20]. У таких умовах громади виконують додаткові функції, пов'язані з організацією гуманітарної допомоги, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, відновленням пошкоджених об'єктів та забезпеченням безперебійного функціонування критичної інфраструктури. Це підвищує вимоги до їх управлінської гнучкості, фінансової стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін.

Для узагальнення ключових характеристик діяльності територіальних громад доцільно систематизувати основні напрями їх функціонування у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності територіальних громад в Україні

Напрямок діяльності	Зміст функцій	Значення для розвитку громади
Бюджетно-фінансовий	Формування та виконання місцевого бюджету, управління доходами і видатками, фінансовий контроль	Забезпечення фінансової стабільності та ресурсної бази розвитку
Управління комунальною власністю	Облік, утримання, оренда та приватизація майна, управління земельними ресурсами	Рациональне використання активів та залучення інвестицій
Соціальна сфера	Освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, спорт	Підвищення якості життя населення
Інфраструктурний розвиток	Дороги, благоустрій, ЖКГ, транспорт, енергозабезпечення	Створення комфортного середовища проживання
Адміністративні послуги	Надання адміністративних сервісів через ЦНАП, електронні сервіси	Підвищення доступності та оперативності обслуговування
Стратегічне планування	Розроблення стратегій та програм розвитку	Формування довгострокових пріоритетів розвитку

Джерело: складено автором на основі [35, с. 20]

Таким чином, територіальні громади виступають базовою ланкою системи публічного управління, яка безпосередньо впливає на соціально-економічний стан відповідних територій. Їх діяльність має комплексний характер і поєднує фінансові, організаційні, соціальні та управлінські аспекти. Результативність функціонування громад визначається рівнем їх

інституційної спроможності, ефективністю управління ресурсами, здатністю впроваджувати інноваційні підходи та адаптуватися до сучасних викликів.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що територіальні громади є ключовими суб'єктами місцевого самоврядування, на які покладено широкий спектр повноважень щодо забезпечення життєдіяльності населення та розвитку територій. Унаслідок реформи децентралізації вони отримали розширені фінансові ресурси та управлінські можливості, що створює передумови для підвищення ефективності їх діяльності. Водночас існують значні диспропорції у рівні розвитку громад, що потребує впровадження сучасних управлінських механізмів, у тому числі цифрових інструментів, для забезпечення прозорості, підзвітності та результативності управління. Загальна характеристика діяльності територіальних громад свідчить про їх визначальну роль у формуванні соціально-економічного потенціалу країни та забезпеченні сталого розвитку на місцевому рівні.

В Україні процес формування об'єднаних територіальних громад відбувався протягом 2015–2020 років у межах реалізації реформи децентралізації влади. У результаті адміністративного укрупнення було створено нові суб'єкти місцевого самоврядування шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних одиниць – сіл, селищ та міст – у межах відповідних сільських, селищних і міських рад [36, с.280].

Правові засади створення громад визначалися національним законодавством, передусім Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Процедура формування здійснювалася за участю та погодженням органів державної влади й місцевого самоврядування обласного рівня. Завершальним етапом адміністративно-територіальної реформи стало ухвалення у червні 2020 року рішень щодо формування нових територіальних громад на основі вже створених ОТГ, унаслідок чого було забезпечено покриття всієї території України оновленою системою громад.

З моменту впровадження реформи децентралізації у 2015 році об'єднані територіальні громади стали дієвим механізмом підвищення

спроможності місцевого самоврядування та стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів. Консолідація адміністративно-територіальних одиниць була спрямована на оптимізацію управлінських процесів і спільне вирішення економічних, соціальних та інфраструктурних завдань [36, с.282]. У таблиці 2.2 автором узагальнено ключові етапи становлення об'єднаних територіальних громад в Україні.

Таблиця 2.2

Еволюція ОТГ в Україні

Період	Характеристика періоду
2014	Початок реформи децентралізації: у квітні схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування, у червні - законопроект «Про добровільне об'єднання територіальних громад»
2015	Створення перших ОТГ: із 159 нових громад лише 52 відповідали перспективним планам, обласні ради почали вносити зміни для забезпечення додаткових повноважень і ресурсів
2016	Активне створення ОТГ: проведено перші вибори старост до ОТГ, створено «Асоціацію об'єднаних територіальних громад», обрано представників до 208 нових ОТГ.
2017	Спрощення об'єднання і приєднання громад: прийнято закон, який спростив процедуру приєднання до вже створених ОТГ, до кінця року утворено 699 ОТГ, що об'єднали 6 млн осіб.
2018	Приєднання до міст обласного значення: прийнято закон, що спрощує процедуру приєднання до цих міст, які автоматично визнаються спроможними громадами.
2019	Подальші об'єднання: Верховна Рада спростила процедуру об'єднання громад відповідно до перспективних планів, утворено 1029 ОТГ з населенням 11,7 млн осіб.
2020	Завершення добровільного об'єднання та формування нової адміністративнотериторіальної структури: затверджено перспективні плани для всіх областей, створено 1070 ОТГ з населенням 12,1 млн осіб.

Джерело: складено автором на основі [36, с.283]

Отже, дані, наведені в табл. 2.2, відображають етапність і характерні риси реалізації реформи децентралізації в Україні протягом 2014–2020 років. Узагальнення представлених матеріалів дає підстави для формулювання низки ключових висновків щодо трансформації системи місцевого самоврядування.

Період 2014–2020 років став визначальним у контексті модернізації управління на місцевому рівні. Схвалення Концепції реформування

місцевого самоврядування та прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» започаткували масштабні структурні зміни, спрямовані на підвищення автономії та управлінської спроможності громад. Важливим кроком стало ухвалення у 2017 році нормативних змін, що спростили процедуру приєднання до вже функціонуючих ОТГ, що позитивно вплинуло на активізацію процесу об'єднання.

Водночас питання забезпечення реальної спроможності новостворених громад залишалося актуальним. У 2018 році було запроваджено механізм спрощеного приєднання до міст обласного значення з автоматичним визнанням їх спроможними громадами. Це рішення сприяло пришвидшенню розширення мережі ОТГ, проте водночас актуалізувало дискусію щодо довгострокової ефективності та фінансової стійкості таких адміністративних утворень [38]. У 2019 році подальше спрощення процедур об'єднання, зокрема можливість формування громад без обов'язкового погодження обласними радами, значно інтенсифікувало реформу, хоча й породило застереження щодо обґрунтованості окремих управлінських рішень.

Завершення процесу формування територіальних громад у 2020 році та впровадження оновленої адміністративно-територіальної моделі стали логічним підсумком реформи децентралізації в Україні. Важливо зазначити, що результати реформи децентралізації проявилися не лише у зміні адміністративно-територіального устрою, а й у посиленні ролі територіальних громад як ключових суб'єктів місцевого розвитку. Розширення фінансових повноважень, передача частини державних ресурсів на місця та формування нових управлінських інструментів сприяли підвищенню відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічний стан відповідних територій. У результаті цього територіальні громади отримали більше можливостей для самостійного планування розвитку, реалізації інфраструктурних проєктів та підвищення якості публічних послуг для населення.

На рис. 2.1 представлено десять областей України, у межах яких зафіксовано найбільшу кількість територіальних громад.

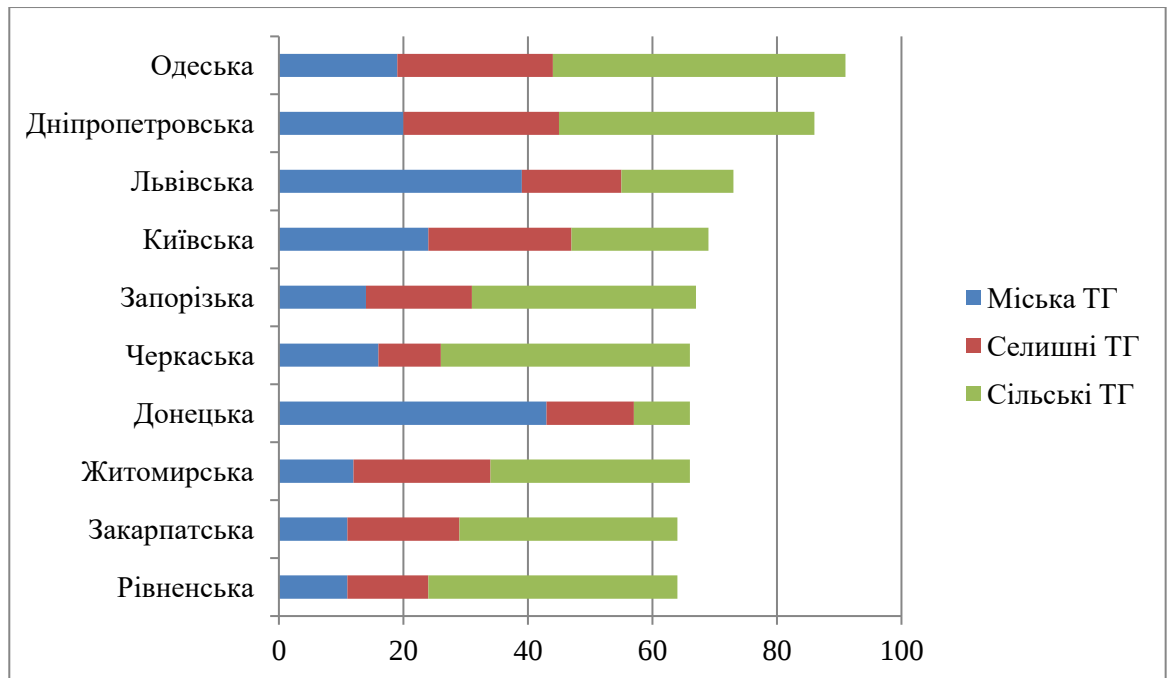


Рис. 2.1. Области України, які мають найбільшу кількість територіальних громад станом на 2024 р., од.

Джерело: складено автором на основі [38]

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.1, найбільша кількість територіальних громад зосереджена в Одеській, Дніпропетровській та Львівській областях. При цьому в Одеському регіоні спостерігається особливо висока частка сільських громад, що вказує на значну територіальну роздрібненість і підвищене навантаження на фінансові та інфраструктурні ресурси. Подібна структура має як переваги, так і потенційні ризики. З одного боку, більша кількість локальних громад створює умови для оперативнішого реагування на потреби населення та врахування специфіки кожної території. З іншого – значна частка сільських громад може ускладнювати міжмуніципальну координацію, вимагати додаткових бюджетних витрат на утримання інфраструктури та забезпечення базових публічних послуг.

Загалом реформа децентралізації стала поштовхом до формування більш самостійного та наближеного до громадян інституту місцевого

самоврядування. У результаті добровільного об'єднання територіальні громади отримали ширші управлінські повноваження та фінансові інструменти, які раніше були характерні переважно для міст обласного значення [39, с.266].

Представництво інтересів жителів об'єднаної громади забезпечують обрані голова, депутати місцевої ради та її виконавчі органи, які реалізують визначені законодавством функції. У населених пунктах, що увійшли до складу громади, інституційним посередником між мешканцями та органами управління виступає староста, який гарантує реалізацію прав громадян на місцеве самоврядування та отримання адміністративних і соціальних послуг.

Враховуючи викладене, доцільним є узагальнення основних напрямів впливу децентралізації на підвищення ефективності управління об'єднаними територіальними громадами. З цією метою в таблиці 2.3 систематизовано результати впливу ключових компонентів реформи на діяльність ОТГ.

Таблиця 2.3

Напрями впливу децентралізації на ефективність управління ОТГ

Напрямок впливу децентралізації на ефективність управління	Результат впливу	Коментар автора
Збільшення автономії місцевих органів управління	Підвищення швидкості прийняття рішень на місцевому рівні	Наприклад, у громадах з підвищеною автономією рішення щодо місцевих проблем, таких як ремонти доріг чи освітні проекти, приймаються швидше, ніж раніше. Проте, зростає ризик локальних конфліктів і суперечок
Вдосконалення управління ресурсами	Збільшення ефективності використання бюджетних коштів	Місцеві органи мають більше можливостей для самостійного планування бюджету. Наприклад, ОТГ у Львівській області змогли ефективніше розподілити кошти на місцеві проекти, що підвищило рівень ремонту інфраструктури
Розвиток інфраструктури	Покращення якості інфраструктури в ОТГ	В ОТГ, таких як Київська область, було реалізовано нові проекти з ремонту доріг та модернізації систем водопостачання, що позитивно вплинуло на повсякденне життя мешканців. З іншого боку, деякі громади зіткнулися з проблемами через недостатність ресурсів

Продовження табл. 2.3

Підвищення прозорості та підзвітності	Зменшення корупційних ризиків	Завдяки впровадженню електронних систем управління, таких як ProZorro, в ОТГ зменшилась кількість випадків корупції. Проте, є потреба у підвищенні рівня фінансової грамотності та відповідальності серед місцевих посадовців
Покращення якості надання публічних послуг	Підвищення рівня задоволеності населення	В ОТГ, наприклад, в Одеській області, покращення роботи місцевих медичних закладів та освітніх установ підвищило рівень задоволеності населення. Однак, нерегулярне фінансування все ще створює проблеми
Адаптація до війни та надзвичайних ситуацій	Зменшення негативного впливу війни на місцевий рівень	Місцеві органи в прифронтових зонах, як у Харківській області, реалізували програми евакуації та гуманітарної допомоги, що зменшило негативний вплив війни. Водночас, постійний тиск на ресурси може впливати на ефективність цих програм.

Джерело: складено автором на основі [39, с.268]

У межах реалізації реформи децентралізації об'єднані територіальні громади суттєво розширили власну фінансову та управлінську автономію. Окрім зростання бюджетних надходжень, громади отримали додаткові інструменти стимулювання економічного розвитку. Зокрема, йдеться про можливість здійснення зовнішніх запозичень, самостійний вибір банківських установ для обслуговування місцевих бюджетів, а також управління доходами бюджетних установ [39, с.268]. Важливим кроком стала передача на місцевий рівень повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного регулювання, що надало громадам право формувати власну містобудівну політику.

Прийняття законодавчих змін у сфері земельних відносин забезпечило громадам право розпоряджатися землями за межами населених пунктів. Крім того, частина функцій центральних органів виконавчої влади була делегована на базовий рівень, зокрема щодо надання адміністративних послуг – реєстрації нерухомості, бізнесу, місця проживання громадян. Це сприяло підвищенню доступності послуг та оптимізації управлінських процедур.

Разом із тим, ефективність розвитку громад значною мірою залежить від якості формування та використання людського капіталу, особливо у сільських територіях. Планування розвитку має здійснюватися з урахуванням соціально-економічних тенденцій, бюджетних можливостей та специфіки організації місцевого самоврядування. В умовах сучасних глобальних трансформацій людина виступає ключовим інституційним суб'єктом економічного розвитку, що зумовлює необхідність реалізації політики реіндустріалізації, підтримки високотехнологічного агробізнесу та створення соціально орієнтованих інститутів, здатних стимулювати підприємницьку активність.

Серед перспективних напрямів розвитку громад доцільно виокремити туристичну сферу. Формування туристичної інфраструктури може розглядатися як результат інтегрованої взаємодії органів влади, бізнесу та місцевого населення [40, с.75]. Водночас державне регулювання розвитку територіальних громад у межах парадигми нового регіоналізму набуває особливого значення в умовах воєнного стану, коли першочерговими завданнями є забезпечення територіальної цілісності та стабілізація соціально-економічної ситуації.

Наукові дослідження акцентують увагу на необхідності підтримки фермерських господарств як складової продовольчої безпеки держави в умовах війни. Обґрунтовується важливість створення сприятливих умов для розвитку малих переробних підприємств на базі фермерських господарств, зокрема шляхом проведення навчальних програм та консультаційної підтримки через мережу дорадчих служб. Серед ключових напрямів удосконалення управління територіальними громадами виокремлюють [40, с.76]:

- розширення системи соціальної підтримки постраждалого населення;
- реалізацію програм соціальної та професійної реабілітації, зокрема для демобілізованих військовослужбовців;

- стимулювання розвитку переробних підприємств агропромислового комплексу;
- підтримку виробництва біопалива з метою підвищення енергетичної автономії громад.

Ефективне функціонування місцевого рівня адміністративно-територіального устрою передбачає збалансовану взаємодію між суб'єктами громади та ресурсами, що формуються в межах локальних відтворювальних процесів – фінансовими, матеріальними, людськими, природними та інституційними. Розширення доходної бази місцевих бюджетів, зокрема за рахунок податку на нерухоме майно та прибутку, сформованого місцевою економікою, є необхідною умовою зміцнення фінансової спроможності громад. Окремої уваги заслуговує розвиток альтернативної енергетики, зокрема виробництва біопалива, що може бути активізовано через механізми державного стимулювання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що децентралізація суттєво посилила фінансову автономію ОТГ, підвищила ефективність адміністрування податків та розширила управлінські можливості органів місцевого самоврядування. Водночас в умовах тривалої війни реформа стикається з низкою викликів [41].

По-перше, нерівномірність розвитку громад потребує гнучкої державної політики, адаптованої до специфіки кожної території. Воєнні дії посилюють дисбаланс у ресурсному забезпеченні, що може поглиблювати соціально-економічні розриви.

По-друге, розширення повноважень супроводжується ризиками недостатнього кадрового забезпечення та управлінської спроможності на місцевому рівні, що потребує системної підготовки посадових осіб та посилення інституційної підтримки.

По-третє, зростання автономії громад може породжувати міжмуніципальні суперечності, що вимагає розвитку механізмів координації та партнерської взаємодії на регіональному рівні.

Отже, для забезпечення максимальної результативності реформи в умовах воєнного стану необхідним є комплексний підхід, який поєднує підтримку фінансової спроможності, удосконалення механізмів контролю та адаптацію політики до актуальних потреб громад. Загалом децентралізація істотно зміцнила фінансову та адміністративну основу діяльності об'єднаних територіальних громад. Зростання місцевих доходів, удосконалення бюджетного управління та підвищення рівня самостійності сприяли реалізації локальних проєктів розвитку та зміцненню соціальної згуртованості, що набуває особливої ваги в умовах війни.

2.2. Оцінка рівня цифровізації територіальних громад

Формування інституційної спроможності у сфері цифрової трансформації передбачає наявність у регіоні цифрового лідера (CDTO), затвердженої програми інформатизації з передбаченим фінансуванням, а також окремого структурного підрозділу з питань цифрового розвитку в органах влади. Саме ці елементи створюють підґрунтя для ефективної реалізації національних ініціатив цифровізації на регіональному та місцевому рівнях.

Найвищі показники інституційної спроможності (1,000) зафіксовано у Дніпропетровській, Тернопільській та Одеській областях. Водночас Миколаївська область другий рік поспіль демонструє найнижчий рівень (0,167), що свідчить про необхідність розроблення комплексної регіональної програми інформатизації та посилення кадрового потенціалу [42, с.142].

Станом на 2023 рік в Україні затверджено 16 регіональних програм інформатизації із загальним обсягом фінансування близько 333,1 млн грн. Зокрема, Дніпропетровська область ухвалила оновлену програму «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023–2025 роки.

Організаційна структура цифрового розвитку в регіонах представлена департаментами у 5 областях (Дніпропетровська, Одеська, Рівненська, Тернопільська, Харківська), управліннями – у 12, відділами – у 7 (Волинська,

Житомирська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Черкаська, Чернігівська). Фактична укомплектованість підрозділів становить у середньому 82% від запланованого штату. Найбільша потреба у розширенні команд цифровізації спостерігається в Харківській (57,1%), Київській (46,0%) та Миколаївській (44,4%) областях [43].

В умовах воєнного стану актуалізувалося питання забезпечення укриттів швидкісним інтернетом та створення Wi-Fi-доступу в закладах освіти й охорони здоров'я. Середнє значення відповідного субіндексу становить 0,632. Лідерами є Харківська (0,926), Полтавська (0,917) та Тернопільська (0,916) області. Найнижчі показники зафіксовано у Херсонській (0,179), Сумській (0,173) та Донецькій (0,118) областях. Загалом інтернетом забезпечено 71% укриттів у закладах середньої освіти, 67% – у закладах дошкільної освіти та 57% – у медичних установах [43].

Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є важливим напрямом підвищення доступності сервісів для населення. Середній показник відповідного субіндексу становить 0,624. Лідирують Дніпропетровська (0,908), Львівська (0,905) та Волинська (0,808) області, тоді як найнижчі значення мають Донецька (0,369) та Херсонська (0,383). Найкращі результати демонструють показники якості надання послуг і використання субвенцій, проте автоматизація процесів у ЦНАПах потребує посилення, зокрема у Сумській (32%), Миколаївській (36%) та Вінницькій (39%) областях [44]. Також актуальним залишається розширення мережі Центрів Дія.

Важливою складовою цифрової трансформації є впровадження режиму «без паперів», який передбачає перехід до електронного документообігу, оцифрування реєстрів та розширення електронних послуг. Значення відповідного субіндексу становить 0,697 [45]. Найвищі показники мають Львівська (0,951), Дніпропетровська (0,923) та Полтавська (0,902) області; найнижчі – Запорізька (0,141), Сумська (0,182) та Миколаївська (0,487). Аналіз структури індексу свідчить про потребу активізації роботи з

оцифрування реєстрів (50%) та впровадження електронних послуг (47%). Середній рівень впровадження систем електронного документообігу становить 90%, однак у Сумській (19%) та Миколаївській (59%) областях показники залишаються низькими [46]. У 11 регіонах рівень валідації документів не перевищує 50%, що визначає пріоритети для діяльності цифрових лідерів.

Окремий напрям цифрової трансформації – розвиток цифрових навичок населення. За даними моніторингу, частка дорослих із базовими та вищими цифровими компетентностями зросла з 47% у 2019 році до 60% у 2023 році. Серед дітей віком 10–17 років цей показник становить 85,9%. Частка дорослих, які не володіють цифровими навичками, скоротилася до 7,2%, що свідчить про позитивну динаміку, але водночас потребує подальших зусиль [46].

Субіндекс «Цифрова освіта», який включає показники залучення до платформи Дія.Освіта та використання електронних журналів у школах, становить 0,656, що є покращенням порівняно з попереднім роком. Найкращі результати продемонстрували Дніпропетровська та Харківська області (0,968), високі показники також мають Полтавська (0,936) та Вінницька (0,920). Найнижчі значення другий рік поспіль спостерігаються в Івано-Франківській (0,240) та Сумській (0,398) областях.

Щодо активності на платформі Дія.Освіта, у 2023 році найбільша частка реєстрацій припала на Дніпропетровську (17,5%), Харківську (15,9%) та Львівську (12,4%) області. Найнижчі показники зафіксовано в Чернівецькій (1,0%), Сумській (1,2%) та Чернігівській (1,1%) областях [46].

Загалом результати аналізу свідчать про поступове зміцнення цифрової спроможності регіонів, водночас зберігається значна міжрегіональна диференціація, що потребує адресної державної підтримки та стратегічного посилення кадрового й інфраструктурного потенціалу (рис.2.2).

Найнижчий рівень активності, що позначений світло-зеленим кольором, характерний для більшості регіонів України. У цих областях частка користувачів платформи становить переважно від 0,3% до 2,5%. До таких регіонів належать, зокрема, Закарпатська (1,0%), Чернівецька (1,5%), Херсонська (0,9%), Луганська (0,3%) та інші області.

Загалом аналіз рисунка свідчить, що найбільша концентрація користувачів платформи «Дія.Освіта» спостерігається у великих урбанізованих та економічно активних регіонах, що пояснюється вищим рівнем цифрової грамотності населення, доступом до інтернету та більшою популярністю онлайн-освіти.

Доповнюючи наведені дані, Міністерством цифрової трансформації сформовано узагальнений соціальний портрет користувачів освітніх серіалів платформи Дія.Освіта. За результатами 2023 року найбільш активною аудиторією були жінки зі Львівської (26,6%) та Харківської (16,0%) областей. Найпопулярнішим освітнім продуктом як серед жінок, так і серед чоловіків став серіал «Обережно! Кібершахраї» (11,6% та 11,5% відповідно) [46]. Водночас серед чоловіків до трійки лідерів увійшов курс «Персональна кібергігієна» (5,7%), тоді як серед жінок – «Безбар'єрна грамотність» (4,7%) [46].

Окремий блок аналізу стосується формування цифрової привабливості регіонів, зокрема розвитку інформаційних систем, модернізації офіційних вебресурсів та створення сервісів підтримки підприємництва. Середнє значення відповідного субіндексу становить 0,633. Найкращі результати досягнуто в частині оновлення вебсайтів обласних державних адміністрацій відповідно до вимог Мінцифри, хоча встановлених цільових орієнтирів повністю не досягнуто. Центри Дія.Бізнес функціонують у 11 регіонах; у 2023 році відкрито нові осередки у Волинській та Рівненській областях, тоді як у Миколаївській області роботу центру тимчасово призупинено [48, с.353].

Максимальні значення субіндексу продемонстрували Дніпропетровська, Тернопільська, Полтавська, Одеська, Закарпатська,

Рівненська та Київська області. Натомість у Сумській області показник дорівнює 0,000 через відсутність геопорталу містобудівного кадастру, невідповідність офіційного сайту встановленим вимогам та відсутність центрів Дія.Бізнес [48, с.354].

Субіндекс «Проникнення базових електронних послуг» відображає рівень впровадження ключових цифрових сервісів, зокрема послуги «Малятко, інвентаризації об'єктів нерухомості та Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС). Його середнє значення становить 0,666, а питома вага у структурі загального Індексу – 0,1. Послуга «Малятко» впроваджена в середньому у 63% пологових будинків, відділів ДРАЦС і ЦНАПів. Водночас суттєво покращено показник підключення БТІ до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно: середній рівень становить 38%, а протягом 2023 року кількість підключених БТІ зросла на 30 одиниць. Впровадження ЄІССС у регіонах досягло 98%.

Найвищі показники субіндексу мають Волинська (0,947), Одеська (0,904) та Дніпропетровська (0,901) області; найнижчі – Херсонська (0,286), Сумська (0,416) та Запорізька (0,428). Найбільша потреба в розширенні послуги «Малятко» зафіксована у Сумській області [48, с.354]. Недостатній рівень впровадження сервісів у сфері державної реєстрації прав спостерігається у Вінницькій, Івано-Франківській, Черкаській, Кіровоградській, Чернівецькій, Житомирській, Миколаївській та Сумській областях. Щодо ЄІССС, показник не виконано в Закарпатській, Івано-Франківській, Хмельницькій та Сумській областях.

Субіндекс «Галузева цифрова трансформація» (середнє значення – 0,560) охоплює заходи із забезпечення кібербезпеки, модернізації систем оповіщення населення та впровадження інструментів електронної демократії. Лідерами є Львівська (0,918), Вінницька (0,848) та Полтавська (0,836) області. Найнижчі результати продемонстрували Запорізька (0,065), Херсонська (0,092) та Сумська (0,104) області.

Аналіз засвідчує, що питання кіберзахисту та інформаційної безпеки залишаються критично важливими. Наявність відповідних заходів у регіональних програмах інформатизації та бюджетного фінансування не завжди гарантує належний рівень захисту. Водночас після 24 лютого 2022 року всі нові програми інформатизації обов'язково включають розділ щодо протидії кіберзагрозам.

У 2023 році до структури субіндексу додано показник «Цивільний захист», який передбачає модернізацію автоматизованих систем централізованого оповіщення населення. Повного виконання цього показника досягнуто лише у Львівській області; в інших регіонах рівень реалізації не перевищує 50%.

Важливим компонентом галузевої цифровізації є розвиток електронної демократії. Оцінювання здійснювалося за наявністю інструментів е-петицій, е-звернень, е-консультацій та бюджету участі на офіційних ресурсах органів місцевого самоврядування або у чатботах. Лідером другий рік поспіль є Тернопільська область (91%), далі – Полтавська (81%) та Вінницька (71%). Найнижчий рівень впровадження інструментів е-демократії зафіксовано у Миколаївській області (25%). Найкраще реалізовано механізми е-звернень та е-петицій, тоді як е-консультації залишаються проблемним напрямом.

Індекс цифрової трансформації громад України дозволяє не лише здійснювати порівняльний аналіз рівня цифровізації між регіонами, а й виявляти диспропорції та визначати пріоритети подальшої державної політики.

Станом на 2024 рік середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів становить 0,497 із 1 можливого. Найвищий результат (0,85) продемонструвала Львівська область, найнижчий (0,129) – Донецька область, що свідчить про суттєву міжрегіональну диференціацію у темпах та якості цифрових змін.

Таблиця 2.3

Регіональний розподіл Індексу цифрової трансформації станом на 2024 рік

Назва області	Значення Індексу
Загалом для України	0,497
Львівська	0,850
Дніпропетровська	0,844
Одеська	0,804
Вінницька	0,755
Волинська	0,711
Закарпатська	0,647
Полтавська	0,640
Рівненська	0,632
Харківська	0,617
Херсонська	0,582
Черкаська	0,538
Київська	0,474
Івано-Франківська	0,436
Сумська	0,435
Кіровоградська	0,407
Луганська	0,404
Чернігівська	0,362
Житомирська	0,343
Тернопільська	0,341
Чернівецька	0,254
Хмельницька	0,230
Запорізька	0,209
Миколаївська	0,180
Донецька	0,129

Джерело: [48, с.355]

Таким чином, цифровізація територіальних громад України у 2022–2025 роках розвивалася в умовах воєнного стану, що суттєво вплинуло на характер і пріоритети впровадження цифрових рішень. Повномасштабна війна, з одного боку, спричинила обмеження, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, перебоями з електропостачанням і зв'язком, кадровими втратами та релокацією органів влади. З іншого боку, вона стала потужним стимулом до активізації цифрової трансформації, оскільки саме онлайн-сервіси забезпечили безперервність надання адміністративних послуг, комунікацію з населенням і координацію управлінських процесів у кризових умовах.

Початкові оцінки рівня цифрового розвитку громад були здійснені ще до 2025 року в межах пілотних вимірювань цифрової трансформації, які охоплювали окремі регіони та громади. Це дозволило зафіксувати стартовий рівень цифрової зрілості у 2022–2023 роках та визначити базу для подальшого порівняльного аналізу [49, с.41]. Водночас слід зазначити, що на цьому етапі відсутні повні узагальнені дані Індексу цифровізації саме для територіальних громад як цілісної системи показників – переважно оприлюднювалися результати на регіональному рівні або фрагментарні вимірювання.

Суттєвий крок уперед було зроблено у 2025 році, коли в межах національної платформи «Дія.Цифрова громада» здійснено стандартизоване вимірювання Індексу цифровізації територіальних громад (II квартал 2025 року). Отримані результати дали змогу сформувати цілісну картину стану цифрової трансформації на місцевому рівні та простежити динаміку її розвитку. Зокрема, середній показник Індексу цифрової трансформації громад зріс із 16 до 27 балів зі 100 можливих, що свідчить про поступове відновлення й прискорення цифрових процесів навіть в умовах воєнних викликів [49, с.43].

Аналіз результатів також виявив значну диференціацію між громадами за рівнем цифрової зрілості. Лідерські позиції посіли Криворізька громада (74 бали), Дніпровська (70), Тернопільська (69), Ужгородська (68) та Вінницька (68), що демонструє наявність потужних локальних центрів цифрового розвитку. Водночас розрив між громадами свідчить про нерівномірність ресурсного забезпечення, управлінської спроможності та доступу до цифрової інфраструктури [49, с.43].

Отже, у 2022–2025 роках цифровізація територіальних громад України набула стратегічного значення як інструмент забезпечення стійкості та адаптивності місцевого самоврядування. Попри складні безпекові умови, спостерігається позитивна динаміка розвитку, однак зберігається потреба у подоланні регіональних диспропорцій, посиленні інституційної

спроможності громад та забезпеченні системної підтримки цифрової трансформації на державному рівні.

Щоб систематизувати оцінювання динаміки цифровізації громад у період 2022–2025 років, доцільно узагальнити ключові показники цифрових сервісів та інструментів, доступних для громадян та органів місцевого самоврядування. Нижче представлено узагальнену таблицю із такими показниками.

Таблиця 2.4

Основні показники цифровізації територіальних громад України
2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025 (II кв.)
Національний портал Дія – активні е-послуги	~100+ сервісів	~120+ сервісів	~130+ сервісів	>130 сервісів
Відсоток громад з електронним документообігом	Н/Д	Частково (пілоти)	~500+	712 громад мають ЕДО
Середній Індекс цифровізації громад	Н/Д	Перші вимірювання (пілотно)	Н/Д	27/100
Персональні комп'ютери для ОМС	Н/Д	Н/Д	Н/Д	90% працівників мають ПК, 45% сучасні
Цифрові лідери в громадах	Н/Д	Н/Д	~950+ зареєстровано на платформі	1 348 користувачів порталу
Інтеграція з електронними реєстрами	Часткова	Розвиток	Прогрес	Посилена через Дія.Цифрова громада

Джерело: [50, с.23]

Інтеграція місцевих громад у єдину цифрову платформу Дія.Цифрова громада створила умови для стандартизованого вимірювання прогресу, автоматичного збирання даних та можливості зіставлення результатів між громадами. Це сприяє формуванню цифрових команд у місцевому самоврядуванні, призначенню цифрових лідерів та підвищенню компетентності працівників.

На додаток, дані загальнонаціональних опитувань демонструють збільшення використання електронних державних послуг громадянами: у 2025 році 59 % українців користувалися е-послугами уряду, що на 6 % більше, ніж у 2024 році, що вказує на підвищений попит на цифрові сервіси з боку населення саме під час війни. Це свідчить про два важливі тренди: з одного боку, покращення доступності та якості цифрових сервісів на рівні громад, а з іншого – підвищення цифрової активності населення як споживачів електронних послуг. Для детального порівняння умовно виділено базові категорії цифровізації та ступінь їх реалізації у відповідні роки.

Таблиця 2.5

Динаміка реалізації ключових аспектів цифровізації громад
2022–2025 рр.

Аспект цифровізації	2022	2023	2024	2025
Мережа електронних сервісів на місцях	Початкові кроки	Реалізація пілотів	Розширення переліку	Стандартизова на мережа
Електронний документообіг	Локальні впровадження	Початок масової	Зростання + інтеграція	712 громад
Цифрові платформи для моніторингу	Відсутні	Пілотні проекти	Формування вимірювання	Дія.Цифрова громада
Кадрові цифрові компетенції	Низькі	Помірні	Зростання	Значна частина має доступ
Цифрові лідери в ОМС	Не визначено	Часткові реєстри	~950+	1 348 користувачів
Онлайн залучення громадян	Низьке	Помірне	Зростання	Популярні опції

Джерело: складено автором на основі [50, с.23]

Ці таблиці демонструють, що цифровізація громад за період з початку війни має тенденцію до послідовного розвитку: від початкових позицій до сформованої екосистеми цифрових сервісів на національному рівні. Водночас темпи цифровізації залишаються неоднорідними між громадами залежно від ресурсної бази, доступу до інфраструктури та готовності місцевих органів влади до впровадження нових технологій.

У 2025 році вперше було зібрано стандартизовані дані Індексу цифровізації громад через платформу Дія.Цифрова громада, що дозволяє кількісно оцінювати прогрес та порівнювати громади між собою.

Середній Індекс цифрової трансформації громад за II квартал 2025 року становив 27 з 100 можливих, що свідчить про значне зростання цифрової активності та розвитку цифрових сервісів порівняно з початковим періодом (2022–2023), коли відповідні вимірювання були частковими або відсутніми [51, с.185].

Дані загальнонаціональних опитувань демонструють зростання користування державними електронними сервісами у 2025 році, що свідчить про зміни у поведінці громадян та адаптацію до цифрових каналів взаємодії з владою. Значні розбіжності між громадами за рівнем цифровізації залишаються вагомою проблемою, що зумовлено різними рівнями ресурсної забезпеченості, доступністю інфраструктури та управлінською спроможністю.

За період 2022–2025 років цифровізація територіальних громад України, незважаючи на військові виклики, продемонструвала стійкий розвиток, що включає створення єдиної цифрової платформи для вимірювання та моніторингу прогресу, зростання кількості цифрових сервісів, поширення електронного документообігу та підвищення цифрової активності населення. Водночас процес цифрової трансформації не є рівномірним: він значною мірою залежить від фінансового, управлінського та інфраструктурного потенціалу конкретних громад. Дані Індексу цифровізації 2025 року свідчать про перехід від фрагментарних локальних рішень до формування національної цифрової екосистеми, що створює передумови для подальшого підвищення ефективності роботи територіальних громад у майбутньому.

2.3. Проблеми та бар'єри цифрової трансформації територіальних громад

Аналіз рівня цифровізації територіальних громад України у 2022–2025 роках свідчить не лише про поступове зростання цифрової зрілості, але й про наявність системних проблем, що стримують повноцінну цифрову трансформацію на місцевому рівні. В умовах воєнного стану ці бар'єри набули додаткової складності, оскільки громади одночасно виконують функції кризового управління, відновлення інфраструктури та забезпечення базових соціальних потреб населення.

Однією з ключових проблем залишається фінансова обмеженість територіальних громад. У період війни значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на забезпечення обороноздатності, підтримку внутрішньо переміщених осіб та ліквідацію наслідків руйнувань. У результаті цифрові проекти часто не мають достатнього фінансування або реалізуються за залишковим принципом. Особливо це стосується малих сільських громад, де власні доходи є обмеженими, а доступ до міжнародних грантових програм ускладнений через нестачу підготовлених кадрів та проектного досвіду.

Суттєвим бар'єром є нерівномірність технічної інфраструктури. Попри загальнонаціональний розвиток електронних сервісів, значна частина громад, особливо в прифронтових та сільських районах, стикається з перебоями електропостачання, нестабільним доступом до інтернету та відсутністю сучасного обладнання. Внаслідок ракетних обстрілів і пошкодження енергетичної інфраструктури громади змушені працювати в умовах аварійних відключень, що ускладнює функціонування електронного документообігу та онлайн-сервісів. Це негативно впливає на сталість цифрових процесів і довіру громадян до електронних каналів взаємодії [54].

Не менш важливою проблемою є кадровий дефіцит і недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування. Війна спричинила міграцію населення, мобілізацію частини спеціалістів та загальний дефіцит кваліфікованих кадрів [54]. У багатьох

громадах відсутні фахівці з цифрової трансформації або IT-підтримки, а функції впровадження цифрових рішень покладаються на працівників без відповідної підготовки. Це призводить до формального використання цифрових інструментів без їх повної інтеграції у систему управління.

Проблемою залишається також фрагментарність інформаційних систем. У різні періоди громади впроваджували окремі програмні продукти без належної інтеграції між ними. Відсутність єдиної архітектури цифрових рішень призводить до дублювання даних, технічних збоїв та складнощів у взаємодії з державними реєстрами [55]. Хоча запровадження платформи «Дія.Цифрова громада» спрямоване на стандартизацію процесів, значна частина громад перебуває на початковому етапі інтеграції.

Окрему групу бар'єрів становлять питання кібербезпеки. В умовах воєнного стану Україна перебуває під постійними кібератаками, що створює додаткові ризики для інформаційних систем органів місцевого самоврядування. Не всі громади мають достатній рівень технічного захисту, резервного копіювання даних та відповідних протоколів реагування на кіберінциденти. Відсутність комплексної політики інформаційної безпеки може призвести до втрати або компрометації даних, що знижує ефективність управління та довіру громадян.

Соціальний аспект також є суттєвим бар'єром цифрової трансформації. Частина населення, особливо особи старшого віку та жителі сільських територій, має низький рівень цифрової грамотності. Це обмежує можливості використання електронних послуг та знижує ефективність впроваджених цифрових рішень. Таким чином, навіть за наявності технічної можливості надання онлайн-послуг, їх реальне використання може залишатися недостатнім.

З метою систематизації виявлених проблем доцільно узагальнити їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні проблеми та бар'єри цифрової трансформації територіальних громад
України (2022–2025 рр.)

Група бар'єрів	Характеристика прояву	Наслідки для громад
Фінансові	Обмежені бюджети, скорочення інвестицій у цифрові проекти	Уповільнення впровадження нових сервісів
Інфраструктурні	Перебої електропостачання, слабке інтернет-покриття	Нестабільність електронних сервісів
Кадрові	Дефіцит ІТ-фахівців, низькі цифрові компетенції	Формальний характер цифровізації
Технологічні	Фрагментарність програмних рішень, відсутність інтеграції	Дублювання даних, технічні збої
Кібербезпекові	Кібератаки, відсутність системного захисту	Ризики втрати інформації
Соціальні	Низька цифрова грамотність частини населення	Низький рівень використання е-послуг

Джерело: [56]

Аналіз показує, що більшість бар'єрів мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Фінансова обмеженість ускладнює модернізацію технічної бази, що своєю чергою впливає на рівень кібербезпеки та можливості інтеграції інформаційних систем. Кадровий дефіцит знижує ефективність використання наявних цифрових інструментів, а низька цифрова грамотність населення обмежує попит на електронні послуги.

Водночас слід зазначити, що воєнні умови частково стимулювали прискорення цифрових процесів, оскільки дистанційна форма роботи та потреба в оперативній комунікації вимагали використання електронних сервісів. Однак розвиток відбувається нерівномірно: громади з вищим рівнем фінансової спроможності та управлінської культури швидше адаптуються до цифрових змін, тоді як менш спроможні громади відстають.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація територіальних громад України у 2022–2025 роках здійснюється в умовах значних структурних обмежень. Основними бар'єрами є фінансова нестабільність, нерівномірність інфраструктурного забезпечення, кадровий дефіцит, фрагментарність інформаційних систем,

загрози кібербезпеці та недостатній рівень цифрової грамотності населення. Війна посилила вплив зазначених факторів, водночас стимулюючи громади до активнішого впровадження цифрових рішень. Подолання виявлених проблем потребує комплексного підходу, що поєднує державну підтримку, розвиток цифрових компетентностей, стандартизацію технологічних рішень та посилення кіберзахисту.

Висновки до розділу 2

1. Станом на сучасний етап адміністративно-територіального устрою в Україні функціонує 1469 територіальних громад, утворених у результаті реформи децентралізації та затвердження Кабінетом Міністрів України територій громад у 2020 році. Ці громади охоплюють усю територію держави та виступають базовим рівнем місцевого самоврядування, забезпечуючи надання публічних послуг населенню та реалізацію місцевої політики розвитку. Для забезпечення максимальної результативності реформи в умовах воєнного стану необхідним є комплексний підхід, який поєднує підтримку фінансової спроможності, удосконалення механізмів контролю та адаптацію політики до актуальних потреб громад. Загалом децентралізація істотно зміцнила фінансову та адміністративну основу діяльності об'єднаних територіальних громад.

2. Середній Індекс цифрової трансформації громад за II квартал 2025 року становив 27 з 100 можливих, що свідчить про значне зростання цифрової активності та розвитку цифрових сервісів порівняно з початковим періодом (2022–2023), коли відповідні вимірювання були частковими або відсутніми. За період 2022–2025 років цифровізація територіальних громад України, незважаючи на військові виклики, продемонструвала стійкий розвиток, що включає створення єдиної цифрової платформи для вимірювання та моніторингу прогресу, зростання кількості цифрових сервісів, поширення електронного документообігу та підвищення цифрової активності населення. Водночас процес цифрової трансформації не є

рівномірним: він значною мірою залежить від фінансового, управлінського та інфраструктурного потенціалу конкретних громад. Дані Індексу цифровізації 2025 року свідчать про перехід від фрагментарних локальних рішень до формування національної цифрової екосистеми, що створює передумови для подальшого підвищення ефективності роботи територіальних громад у майбутньому.

3. Аналіз показує, що більшість бар'єрів мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Фінансова обмеженість ускладнює модернізацію технічної бази, що своєю чергою впливає на рівень кібербезпеки та можливості інтеграції інформаційних систем. Кадровий дефіцит знижує ефективність використання наявних цифрових інструментів, а низька цифрова грамотність населення обмежує попит на електронні послуги. Водночас слід зазначити, що воєнні умови частково стимулювали прискорення цифрових процесів, оскільки дистанційна форма роботи та потреба в оперативній комунікації вимагали використання електронних сервісів. Однак розвиток відбувається нерівномірно: громади з вищим рівнем фінансової спроможності та управлінської культури швидше адаптуються до цифрових змін, тоді як менш спроможні громади відстають.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Цифровізація територіальних громад сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації надання адміністративних послуг, ефективнішому використанню бюджетних ресурсів та активнішому залученню громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Разом з тим, аналіз сучасного стану цифровізації територіальних громад в Україні свідчить про наявність певних проблем, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежена цифрова компетентність працівників органів місцевого самоврядування, недостатня інтеграція інформаційних систем, а також нерівномірний рівень доступу громадян до цифрових послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексних пропозицій щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад. Запропоновані заходи повинні бути спрямовані на вдосконалення управлінських процесів, підвищення якості надання адміністративних послуг та забезпечення більш ефективної взаємодії між органами влади та громадянами [58, с.137].

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити основні напрями підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад (табл. 3.1).

Як видно з табл. 3.1, підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад потребує комплексного підходу, що включає технічні, організаційні та управлінські заходи.

Таблиця 3.1

Основні напрями підвищення ефективності використання цифрових
інструментів у діяльності територіальних громад

Напрямок підвищення ефективності	Сутність пропозиції	Очікуваний результат
Розвиток цифрової інфраструктури	Забезпечення стабільного інтернет-покриття, модернізація серверного обладнання, створення єдиних інформаційних платформ	Підвищення доступності цифрових послуг для населення
Підвищення цифрової компетентності працівників	Проведення регулярних навчальних програм та тренінгів для працівників органів місцевого самоврядування	Підвищення ефективності використання цифрових інструментів
Інтеграція державних цифрових сервісів	Активне використання державних платформ електронного урядування	Оптимізація процесу надання адміністративних послуг
Розширення електронної участі громадян	Впровадження електронних петицій, онлайн-консультацій та платформ громадського бюджету	Підвищення рівня участі громадян у прийнятті рішень
Використання аналітичних цифрових інструментів	Використання систем аналізу даних для управління ресурсами громади	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: складено автором [58, с.138-139]

Одним із ключових чинників ефективної цифровізації є належний рівень розвитку цифрової інфраструктури. У багатьох територіальних громадах спостерігається нерівномірний рівень доступу до швидкісного інтернету, що ускладнює використання електронних сервісів.

З метою вирішення цієї проблеми доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток цифрової інфраструктури (табл. 3.2).

Реалізація зазначених заходів дозволить створити технічні передумови для ефективного використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад.

Таблиця 3.2

Заходи щодо розвитку цифрової інфраструктури територіальних громад

Захід	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Розширення інтернет-покриття	Забезпечення доступу до швидкісного інтернету у всіх населених пунктах громади	Збільшення кількості користувачів електронних послуг
Модернізація технічного обладнання	Оновлення комп'ютерної техніки та серверів у органах місцевого самоврядування	Підвищення швидкості обробки інформації
Створення локальних цифрових платформ	Розробка цифрових сервісів для управління місцевими процесами	Спрощення взаємодії між органами влади та громадянами

Джерело: складено автором [58, с.140-141]

Однією з важливих умов ефективної цифровізації є належний рівень цифрових навичок працівників органів місцевого самоврядування. Недостатній рівень цифрової грамотності може суттєво знижувати ефективність використання інформаційних систем. З цією метою доцільно впровадити системну програму підвищення цифрових компетентностей працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення цифрової компетентності працівників

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Проведення навчальних тренінгів	Організація курсів з використання цифрових платформ	Підвищення рівня цифрової грамотності
Онлайн-курси	Використання освітніх платформ для навчання працівників	Підвищення ефективності роботи з інформаційними системами
Обмін досвідом між громадами	Проведення семінарів та конференцій	Поширення кращих практик цифровізації

Джерело: складено автором [58, с.141]

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню високого рівня цифрової компетентності працівників, що, у свою чергу, підвищить ефективність управлінських процесів. Важливим аспектом цифровізації

діяльності територіальних громад є створення умов для активної участі громадян у процесах управління.

Використання цифрових інструментів дозволяє значно розширити можливості взаємодії між органами влади та громадянами. До таких інструментів належать електронні петиції, онлайн-опитування, платформи громадського бюджету, електронні консультації з громадськістю.

У табл. 3.4 наведено основні цифрові інструменти, які можуть бути використані для забезпечення електронної участі громадян.

Таблиця 3.4

Цифрові інструменти електронної участі громадян

Інструмент	Сутність	Очікуваний результат
Електронні петиції	Можливість громадян ініціювати розгляд важливих питань	Підвищення рівня громадської активності
Онлайн-опитування	Проведення консультацій щодо важливих рішень	Врахування думки населення
Громадський бюджет	Онлайн-голосування за проєкти розвитку громади	Підвищення прозорості використання коштів

Джерело: складено автором [59, с.117-118]

Використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності територіальних громад є використання аналітичних цифрових інструментів. Застосування систем аналізу даних дозволяє органам місцевого самоврядування більш ефективно планувати розвиток територій, оптимізувати використання ресурсів та прогнозувати соціально-економічні процеси.

Основні напрями використання цифрової аналітики представлені у табл. 3.5.

Використання цифрової аналітики дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад потребує реалізації комплексного підходу, що включає розвиток цифрової

інфраструктури, підвищення цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування, розширення можливостей електронної участі громадян та впровадження аналітичних цифрових систем.

Таблиця 3.5

Напрями використання цифрової аналітики у діяльності територіальних громад

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Аналіз бюджетних даних	Використання цифрових систем для аналізу доходів та витрат	Підвищення ефективності бюджетного планування
Моніторинг інфраструктури	Використання цифрових карт та геоінформаційних систем	Покращення управління комунальним майном
Аналіз потреб населення	Використання даних електронних сервісів	Підвищення якості адміністративних послуг

Джерело: складено автором [59, с.118-119]

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління територіальними громадами, покращенню якості надання адміністративних послуг, зростанню прозорості діяльності органів влади та підвищенню рівня довіри громадян до місцевого самоврядування.

3.2. Очікувані результати та соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з цифровізації громад

Реалізація запропонованих у підрозділі 3.1 заходів щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад має забезпечити комплексний позитивний вплив на систему місцевого управління. Запровадження сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації використання фінансових ресурсів, покращенню якості адміністративних послуг та посиленню взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами.

Очікувані результати цифровізації територіальних громад мають як організаційний, так і соціально-економічний характер, оскільки впливають не лише на функціонування органів влади, а й на загальний рівень розвитку громади. Узагальнення основних результатів реалізації запропонованих заходів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати впровадження цифрових інструментів у діяльність територіальних громад

Напрямок реалізації заходів	Основні результати	Характер впливу
Розвиток цифрової інфраструктури	Підвищення доступності електронних послуг, стабільна робота інформаційних систем	Організаційний
Підвищення цифрової компетентності працівників	Покращення якості управлінських рішень та швидкості обробки інформації	Організаційний
Розширення електронної участі громадян	Активізація участі населення у процесах управління громадою	Соціальний
Використання цифрової аналітики	Підвищення ефективності планування розвитку громади	Економічний

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.6, впровадження цифрових інструментів дозволяє досягти як управлінських, так і соціально-економічних результатів, що сприяють сталому розвитку територіальних громад.

Одним із ключових результатів цифровізації є підвищення ефективності управління на місцевому рівні. Використання електронних систем управління даними та інформаційних платформ дозволяє значно скоротити час обробки інформації, зменшити кількість бюрократичних процедур та підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, сприяє більш оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищує рівень довіри громадян до органів влади.

Важливим результатом є також покращення якості надання адміністративних послуг. Завдяки впровадженню цифрових сервісів громадяни отримують можливість подавати заяви, отримувати довідки та

користуватися різними адміністративними послугами в електронному форматі. Це дозволяє скоротити час отримання послуг, зменшити навантаження на центри надання адміністративних послуг та підвищити зручність взаємодії громадян з органами влади.

Ще одним важливим аспектом є розширення можливостей участі громадян у процесах управління громадою. Використання електронних петицій, онлайн-опитувань та платформ громадського бюджету сприяє залученню населення до обговорення важливих питань місцевого розвитку. Це підвищує рівень громадянської активності та сприяє формуванню партнерських відносин між громадянами та органами місцевого самоврядування. Крім організаційних та соціальних результатів, цифровізація територіальних громад має значний економічний ефект, який проявляється у більш ефективному використанні фінансових та матеріальних ресурсів. Зокрема, використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати бюджетні витрати, зменшити витрати на паперовий документообіг та підвищити ефективність управління комунальним майном.

Для більш детального аналізу соціально-економічного ефекту реалізації запропонованих заходів доцільно узагальнити основні напрями їх впливу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Соціально-економічний ефект від цифровізації територіальних громад

Напрямок впливу	Сутність ефекту	Очікуваний результат
Економічний ефект	Оптимізація витрат на управлінські процеси	Зменшення адміністративних витрат
Соціальний ефект	Підвищення доступності послуг для населення	Покращення якості життя громадян
Управлінський ефект	Підвищення ефективності прийняття рішень	Оптимізація управлінських процесів
Інституційний ефект	Підвищення прозорості діяльності органів влади	Зростання довіри населення

Джерело: складено автором

Як свідчать дані табл. 3.7, впровадження цифрових інструментів має комплексний вплив на розвиток територіальних громад, оскільки сприяє

підвищенню ефективності управління, покращенню якості життя населення та зростанню економічного потенціалу громади.

Важливим результатом цифровізації є також підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад. Наявність сучасної цифрової інфраструктури та прозорих управлінських процедур створює сприятливі умови для залучення інвестицій та розвитку підприємницької діяльності. Це, у свою чергу, сприяє створенню нових робочих місць та зростанню доходів місцевих бюджетів.

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку громад. Використання систем аналізу даних та цифрових платформ дозволяє більш точно визначати потреби населення, прогнозувати соціально-економічні процеси та розробляти ефективні програми розвитку територій.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо цифровізації територіальних громад сприятиме формуванню сучасної системи управління, що базується на використанні цифрових технологій, відкритості та ефективній взаємодії між органами влади та громадянами.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності територіальних громад забезпечить комплексний соціально-економічний ефект. Основними результатами цифровізації є підвищення ефективності управління, покращення якості надання адміністративних послуг, розширення можливостей участі громадян у процесах управління, оптимізація використання бюджетних ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості територій.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме сталому розвитку територіальних громад, підвищенню якості життя населення та формуванню сучасної системи публічного управління, що відповідає вимогам цифрового суспільства.

3.3. Стан роботи по впровадженню цифровізації в діяльності Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» та пропозиції по її вдосконаленню

Агентство транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» є комунальною організацією регіонального рівня, діяльність якої спрямована на забезпечення розвитку міжнародної міжрегіональної взаємодії Одеської області з прикордонними територіями сусідніх держав. Створення подібних інституцій пов'язане з необхідністю формування стабільних механізмів співробітництва між територіальними громадами різних країн, залучення зовнішніх фінансових ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів та координації участі регіонів у міжнародних програмах підтримки територіального розвитку. Агентство виконує функції організаційного та інформаційного супроводу транскордонних ініціатив, забезпечуючи взаємодію органів місцевого самоврядування, державних установ і міжнародних партнерських організацій.

Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, Агентство транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» функціонує як юридична особа комунальної форми власності, засновником якої є Одеська обласна рада. Організація здійснює діяльність у сфері державного управління та міжнародного співробітництва, що передбачає реалізацію заходів, спрямованих на підтримку соціально-економічного розвитку прикордонних територій, координацію міжрегіональних зв'язків та участь у міжнародних проєктах технічної допомоги. Такий статус визначає місце агентства в системі інституційного забезпечення регіональної політики, орієнтованої на розвиток співпраці з європейськими партнерами.

Функціональна спрямованість діяльності агентства полягає у забезпеченні участі Одеської області у транскордонних програмах співробітництва, підготовці проєктних заявок для отримання міжнародної фінансової підтримки та організації взаємодії між українськими та

іноземними партнерами. Важливим напрямом роботи установи є сприяння розвитку економічних, культурних і гуманітарних зв'язків між прикордонними територіями, що створює передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності регіону та розширення можливостей його інтеграції до європейського простору співробітництва. Агентство також забезпечує консультативну підтримку органів місцевого самоврядування щодо участі у міжнародних програмах і проєктах територіального розвитку.

Діяльність Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» спрямована на забезпечення практичної участі Одеської області у роботі цього міжнародного об'єднання шляхом координації взаємодії органів місцевого самоврядування з партнерами інших держав, підготовки спільних проєктів та організації заходів міжнародного співробітництва. Участь у транскордонних ініціативах створює передумови для модернізації інфраструктури прикордонних територій, розвитку туристичного потенціалу регіону та активізації міжкультурних контактів, що сприяє зміцненню міжнародних зв'язків і підвищенню ефективності регіональної політики співробітництва.

Робота із зверненнями громадян є важливою складовою діяльності Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай», оскільки забезпечує взаємодію установи з територіальними громадами, представниками органів місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими суб'єктами, зацікавленими у розвитку міжнародного партнерства прикордонних територій. Розгляд звернень громадян у діяльності агентства здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та спрямований на забезпечення реалізації права громадян на участь в управлінні державними і регіональними процесами, отримання інформації щодо діяльності установи та внесення пропозицій щодо вдосконалення транскордонного співробітництва.

Організація комунікації з громадськістю в діяльності агентства охоплює також інформаційно-консультативну підтримку органів місцевого

самоврядування та представників громадських організацій щодо участі у міжнародних програмах співробітництва. Працівники установи забезпечують надання роз'яснень щодо можливостей залучення міжнародної технічної допомоги, підготовки проєктних заявок та участі територіальних громад у транскордонних ініціативах. Така діяльність сприяє активізації участі громадськості у процесах регіонального розвитку та підвищує ефективність реалізації програм міжнародного партнерства.

У процесі проходження практики було досліджено особливості цифровізації діяльності територіальних громад, що взаємодіють із Агентством транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай». Встановлено, що рівень впровадження цифрових технологій у зазначених громадах є неоднорідним і характеризується як наявністю окремих позитивних практик, так і системними проблемами.

Аналіз показав, що однією з ключових проблем є недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури. Це обмежує доступ громадян до необхідної інформації та ускладнює отримання адміністративних послуг у дистанційному форматі.

Крім того, було виявлено, що процес впровадження цифрових інструментів часто має фрагментарний характер. Відсутність системного підходу та єдиної стратегії цифрового розвитку призводить до неузгодженості дій та неефективного використання ресурсів. У багатьох випадках цифровізація зводиться до часткового впровадження окремих сервісів без їх інтеграції в єдину систему управління.

Суттєвим стримуючим фактором є також недостатній рівень цифрової компетентності працівників Агентства. Це проявляється у складнощах із впровадженням нових технологій, низькій ефективності використання вже наявних цифрових інструментів та обмеженому застосуванні сучасних каналів комунікації.

Водночас результати дослідження свідчать про наявність позитивних тенденцій у сфері цифровізації. Зокрема, Агентство активно впроваджує

елементи електронного урядування, забезпечують можливість подання електронних звернень, використовують соціальні мережі для інформування населення та залучення громадян до обговорення актуальних питань. Важливу роль у цьому процесі відіграє Агентство транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай», яке сприяє реалізації міжнародних проєктів, обміну досвідом та залученню ресурсів для розвитку цифрової інфраструктури.

Таблиця 3.8

Оцінка стану цифровізації діяльності Агентства транскордонного
співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай»

Показник	Поточний стан	Виявлені проблеми
Цифрова інфраструктура	Наявність вебсайту та базових цифрових ресурсів	Обмежена функціональність, недостатня інтерактивність
Онлайн-комунікація	Використання електронної пошти та окремих онлайн-каналів	Відсутність системної комунікаційної стратегії
Інформаційне наповнення	Розміщення інформації про діяльність та проєкти	Нерегулярне оновлення, обмежена доступність
Використання цифрових інструментів	Часткове застосування в роботі з проєктами	Відсутність інтегрованих цифрових систем
Цифрові компетенції персоналу	Достатній базовий рівень	Потреба у підвищенні кваліфікації

Джерело: складено автором

Проведений аналіз стану цифровізації діяльності Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» свідчить про наявність базових елементів цифрової інфраструктури, що забезпечують виконання основних функцій установи. Водночас встановлено, що рівень використання цифрових технологій залишається недостатнім для забезпечення високої ефективності діяльності.

Зокрема, цифрові інструменти використовуються фрагментарно та не інтегровані в єдину систему управління, що знижує оперативність обробки інформації та ускладнює координацію транскордонних проєктів. Відсутність системної цифрової стратегії та недостатній рівень інтерактивності

комунікаційних каналів обмежують можливості агентства у сфері ефективної взаємодії з партнерами та зацікавленими сторонами.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у вдосконаленні цифровізації діяльності агентства на основі комплексного підходу.

Таблиця 3.9

Напрями вдосконалення цифровізації діяльності Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай»

Напрямок	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
Стратегічне управління	Розробка цифрової стратегії розвитку агентства	Підвищення узгодженості діяльності
Цифрові інструменти	Впровадження CRM та систем управління проєктами	Оптимізація робочих процесів
Онлайн-комунікація	Активізація цифрових каналів (сайт, соцмережі)	Підвищення рівня взаємодії
Інформаційна політика	Регулярне оновлення контенту	Покращення прозорості
Кадровий потенціал	Навчання персоналу цифровим навичкам	Підвищення ефективності роботи

Джерело: складено автором

Запропоновані напрями вдосконалення цифровізації діяльності Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» спрямовані на формування системного підходу до впровадження цифрових технологій. Їх реалізація дозволить забезпечити інтеграцію окремих цифрових інструментів у єдину інформаційну систему, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів. Особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління проєктами та комунікації, що дозволить підвищити оперативність взаємодії з міжнародними партнерами та покращити координацію транскордонних ініціатив. Крім того, розвиток цифрових компетенцій персоналу та удосконалення інформаційної політики сприятимуть підвищенню прозорості діяльності агентства та зміцненню його позицій як ефективного інституційного посередника у сфері транскордонного співробітництва.

Висновки до розділу 3

1. Підвищення ефективності використання цифрових інструментів у діяльності Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» потребує реалізації комплексного підходу. Такий підхід має включати розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової компетентності працівників, удосконалення каналів комунікації з партнерами та впровадження сучасних аналітичних систем. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності агентства, покращенню якості координації транскордонного співробітництва та підвищенню рівня довіри з боку партнерів і зацікавлених сторін.

2. Важливим результатом цифровізації в діяльності агентства є підвищення його інвестиційної привабливості. Наявність сучасної цифрової інфраструктури та прозорих управлінських процедур створює сприятливі умови для залучення міжнародних проєктів, грантових ресурсів та розвитку партнерських ініціатив у сфері транскордонного співробітництва. Це, у свою чергу, сприяє розширенню напрямів діяльності агентства та підвищенню ефективності реалізації спільних програм. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування діяльності агентства. Використання систем аналізу даних та цифрових платформ дозволяє більш точно визначати пріоритетні напрями співпраці, прогнозувати результати реалізації проєктів та формувати ефективні стратегії розвитку.

3. Проведене дослідження дозволило встановити, що цифровізація в Агентстві транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» є важливим чинником підвищення ефективності діяльності територіальних громад, однак її реалізація потребує системного підходу. Діяльність Агентства транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» відіграє важливу роль у стимулюванні цифрових трансформацій, проте для досягнення максимального ефекту необхідне впровадження комплексних рішень, спрямованих на усунення виявлених проблем та реалізацію потенціалу цифрового розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблем цифровізації як засобу забезпечення ефективності роботи територіальних громад дає підстави зробити наступні висновки. Науковцями в сучасних наукових дослідженнях представлено цифровізація як складне багатовимірне явище, яке не зводиться виключно до впровадження цифрових або інформаційно-комунікаційних технологій. Вона формується під впливом глобальних соціально-економічних трансформацій та інституційних змін і виступає важливим чинником розвитку держави, суспільства та публічного управління. Позитивний ефект цифровізації проявляється у підвищенні ефективності діяльності органів влади, розширенні доступності та прозорості публічних послуг, розвитку електронного урядування та електронної демократії, зокрема на національному, регіональному й місцевому рівнях. В той же час в процесі впровадження заходів цифровізації в діяльності територіальних громад актуалізуються проблеми цифрової нерівності, кібербезпеки, потреба захисту персональних даних, а також посилюються соціально-економічні ризики, пов'язані з автоматизацією та змінами на ринку праці. Це обумовлює необхідність формування цілісної, гнучкої та адаптивної державної політики цифрового розвитку, спрямованої на забезпечення балансу між інноваційним поступом, захистом прав громадян і сталим соціально-економічним розвитком у умовах переходу до цифрового суспільства.

Встановлено, що цифровізація виступає не лише технологічним процесом, а комплексним явищем, яке охоплює управлінські, економічні та соціальні аспекти. Її впровадження сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оптимізації управлінських процесів, розширенню доступу до публічних послуг та активізації взаємодії між владою і суспільством. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності та наявності відповідної цифрової інфраструктури.

Дослідження показало, що в Україні сформовано базове нормативно-правове підґрунтя для розвитку цифрових процесів, однак його практична реалізація потребує подальшого вдосконалення. Особливо актуальним є забезпечення узгодженості між законодавчими ініціативами та їх практичним впровадженням, а також посилення методичної та організаційної підтримки з боку держави. В умовах воєнного стану цифровізація набула додаткового значення як інструмент забезпечення стійкості та адаптивності системи управління. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів, підтримувати комунікацію та сприяти ефективному відновленню соціально-економічних систем. У цьому контексті цифрові рішення стають важливим елементом повоєнного відновлення та довгострокового розвитку.

Аналіз сучасного стану розвитку базового рівня місцевого самоврядування в Україні засвідчив, що реформа децентралізації створила необхідні передумови для впровадження цифрових інструментів, проте рівень їх використання залишається нерівномірним. Попри позитивну динаміку, що проявляється у зростанні кількості цифрових сервісів та розвитку електронного документообігу, цифрова трансформація характеризується фрагментарністю та залежністю від ресурсного забезпечення. Проведена оцінка дозволила встановити, що ключовими стримуючими факторами цифровізації є обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень технічного забезпечення, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатня цифрова грамотність населення. При цьому зазначені проблеми мають взаємопов'язаний характер і потребують комплексного вирішення. Водночас слід відзначити, що сучасні виклики, зокрема воєнні умови, певною мірою стимулювали активізацію цифрових процесів та прискорили впровадження окремих технологічних рішень.

Окрему увагу у роботі приділено аналізу діяльності Агентство транскордонного співробітництва Єврорегіон «Нижній Дунай» як інституційного суб'єкта, що забезпечує розвиток транскордонної взаємодії.

Дослідження показало, що цифровізація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності його діяльності, зокрема у сфері координації проєктів, комунікації з партнерами та управління інформаційними потоками. Разом з тим встановлено, що використання цифрових інструментів має частковий характер і потребує подальшої систематизації та інтеграції.

У ході дослідження обґрунтовано необхідність впровадження комплексного підходу до цифровізації, що передбачає поєднання технологічних, організаційних та кадрових заходів. Важливим напрямом є розвиток цифрової аналітики, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а також впровадження сучасних цифрових платформ для координації діяльності та взаємодії з партнерами. Реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації внутрішніх процесів, покращенню якості комунікації та зміцненню інституційної спроможності відповідних суб'єктів. Очікуваним результатом є також підвищення рівня прозорості діяльності, розширення можливостей залучення ресурсів та посилення інвестиційної привабливості.

Таким чином, цифровізація виступає стратегічним напрямом розвитку сучасної системи публічного управління, що забезпечує підвищення її ефективності, гнучкості та здатності до адаптації в умовах невизначеності. Подальший розвиток цифрових процесів має ґрунтуватися на системному підході, узгодженості дій усіх зацікавлених сторін та активному впровадженні інноваційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманова, Н., & Луняченко, І. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2024. № 68. С. 4-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68> (дата звернення 12.02.2026 р.)
2. Берназюк, О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Право*. 2017. № 46. С.109-113.
3. Кальниш, Ю., Іваній, О., Малафеев, С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №5(23). С.253-265. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265) (дата звернення 14.02.2026 р.)
4. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Дія. Цифрова громада: веб-портал. URL: <https://surl.li/vcblwx> (дата звернення 15.02.2026 р.)
5. Стефанович Є. Чому цифровізація громад важлива для відбудови та розвитку України. Українська правда. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://surl.li/apttyj> (дата звернення 16.02.2026 р.)
6. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. DREAM: онлайн-платформа. URL: <https://surl.lu/ajrmri> (дата звернення 16.02.2026 р.)
7. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731. URL: <https://surl.li/vqmpcz> (дата звернення 16.02.2026 р.)
8. Задорожний В., Мирошніченко А., Сапін А. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 75–81.

9. Шлапак А.В., Іващенко О.А. Управління соціальною безпекою в умовах цифрової економіки: локальний рівень. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 87–94.
10. Діордіца І.В., Журавель Я.В., Жуков П.І. Правове регулювання діджиталізації місцевого самоврядування. *Європейські перспективи*. 2024. № 2. С. 178–183.
11. Берета Т. М. Цифровізація як фактор розвитку та вдосконалення дистанційної середньої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. С. 13–20.
12. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. С. 213–218.
13. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
14. Гриценчук О. О., Заярна І. С. Сучасний стан розвитку цифрових освітніх хабів в контексті євроінтеграції України. Цифрова трансформація науково-освітніх середовищ в умовах воєнного стану : збірник матеріалів. Звітна наукова конференція Інституту цифровізації освіти НАПН України, 23 лютого 2024 р., м. Київ. С. 18–25.
15. Гуралюк А. Г. Цифровізація як умова розвитку системи освіти. Тенденції розвитку вищої освіти. *Вісник*. 2021. № 13 (169). С. 3–9.
16. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Київ: Твори, 2023. 240 с.
17. Департамент освіти і науки Запорізької міської ради. URL: <https://surl.li/ffjbay> (дата звернення 20.02.2026 р.)
18. Деякі питання цифровізації діяльності державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2023 р. № 1317. URL: <https://surl.li/xmjnpjs> (дата звернення 21.02.2026 р.)

19. Добронравова І. С., Руденко О. В., Сидоренко Л. І. та ін. *Методологія та організація наукових досліджень* : навч. посіб. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.
20. Долженков О. О. *Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності* : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с.
21. Єфремова К. В., Шаповалова О. В., Хаустова М. Г. та ін. *Шляхи імплементації європейської політики впровадження цифрових технологій: монографія*. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 272 с.
22. Єфремова К. В., Шматков Д. І., Кохан В. П., Бринцев О. В. *Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення* : монографія; за ред. К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 180 с.
23. Железнякова Е. Ю. *Цифрова платформа як інструмент цифровізації освіти*. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 129–135.
24. Кабанов О. М., Олексіюк Т. О. *Доступ до публічної інформації для державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування: навчально-методичний посібник для тренерів*. Міністерство закордонних справ Данії, ПРООН чи інших агенцій ООН. Київ: ВАІТЕ, 2023. 144 с.
25. *Концепція розвитку STEM-освіти до 2027 року*. URL: <https://surl.li/igbnnn> (дата звернення 22.02.2026 р.)
26. Кохан В. П. *Цифрова платформа як інструмент цифрової економіки*. *Право та інновації*. 2021. № 1. С. 29–34.
27. *Про адміністративну процедуру*: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://surl.li/aqhyqn> (дата звернення 22.02.2026 р.)
28. *Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні*: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. URL: <https://surl.li/qnxrdd> (дата звернення 22.02.2026 р.)

29. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://surl.li/seclac> (дата звернення 23.02.2026 р.)

30. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р. URL: <https://surl.li/seclac> (дата звернення 24.02.2026 р.)

31. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://surl.lu/wmqvdx> (дата звернення 25.02.2026 р.)

32. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://surl.lt/jvowru> (дата звернення 25.02.2026 р.)

33. Щорічний моніторинг організації та розвитку місцевого самоврядування станом на 01.01.2025 року. URL: <https://surl.li/qceres> (дата звернення 26.02.2026 р.)

34. Висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». Звіт СЕМГ/PAD(2024)6. Страсбург, 3 грудня 2024 року. URL: <https://surl.li/mnxqzh> (дата звернення 26.02.2026 р.)

35. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4> (дата звернення 26.02.2026 р.)

36. Prypkhan I. I., Shchur, R. I. Економічні та конституційно-правові аспекти публічного управління територіальними громадами в умовах воєнного стану. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2023. № 2(19), 280-288. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.280-288> (дата звернення 28.02.2026 р.)

37. Івасюк І. Об'єднані територіальні громади: Досвід країн Карпатського Єврорегіону. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. 1(16). DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-2-3> (дата звернення 28.02.2026 р.)
38. Туліка С. К., Торбич А. В., Продеус О. В., Івачевський А. М., Стасюк П. В., Гарбуз М. О. Державний фінансовий контроль об'єднаних територіальних громад. *Академічні візії*. 2024. (28). URL: <https://surl.lu/twrnii> (дата звернення 03.03.2026 р.)
39. Пронько Л. М. Особливості відтворення людського капіталу сільських територій. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 18. Т. 10. С. 266–275. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-26> (дата звернення 03.03.2026 р.)
40. Пронько Л. М. Соціальна політика об'єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1–2. С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-8> (дата звернення 03.03.2026 р.)
41. Колесник Т. В., Багнета В. А. Особливості розвитку рекреаційного туризму в територіальних громадах регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
42. Підвальна О. Г., Колесник Т. В., Коваль Н. І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1. С. 142–159. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-10 (дата звернення 03.03.2026 р.)
43. Фурман І. В., Дмитрик В. О. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25> (дата звернення 03.03.2026 р.)
44. Фурман І. В., Ревкова А. В., Ревков О. А. Напрями формування системи продовольчого забезпечення населення України в умовах

військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-63> (дата звернення 06.03.2026 р.)

45. Фурман І. В., Камінний Д.В. Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка*. 2023. № 9(09). С. 119–126. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-19> (дата звернення 06.03.2026 р.)

46. Ілляшенко С. М. Ілляшенко Н. С. Цифровізація як перспективний напрямок інноваційного розвитку економіки України. URL: <https://surl.li/rwvbjn> (дата звернення 06.03.2026 р.)

47. Запорожець Т. Інтеграція цифрових рішень Данії в контексті реалізації концепту «смарт-місто». *Наукові перспективи*. 2024. No 2(44). С. 265–274.

48. Легкий С. Цифрова трансформація суспільства як основа реалізації концепції смарт-міста. *Наукові перспективи*. 2024. No 2(44). С. 353–362.

49. Птащенко О. Система соціальної безпеки міста в умовах цифрової трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2023. No 4(280). С. 41–46.

50. Биба В. В. Смарт-міста: використання інформаційно-комунікаційних технологій для модернізації урбаністичних центрів України після війни. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції – 2024 : матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 07 листопада 2024 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 23.

51. Стрельченко О. Міжнародний досвід щодо впровадження цифрової інфраструктури «смарт-місто» на процеси розвитку великих українських міст. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. No 2(30). С. 185–196.

52. SMART-спеціалізація. URL: <https://surl.li/mckhkq> (дата звернення 09.03.2026 р.)

53. За smart-спеціалізацією майбутнє розвитку регіонів. URL: <https://surl.li/qugoma> (дата звернення 09.03.2026 р.)
54. Цифрова трансформація регіонів – один з основних напрямів Мінцифри. URL: <https://surl.lu/ksfijk> (дата звернення 10.03.2026 р.)
55. Цифрова трансформація регіонів України. URL: <https://surli.cc/ljmjea> (дата звернення 10.03.2026 р.)
56. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL: <https://surl.li/lauash> (дата звернення 12.03.2026 р.)
57. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. URL: <https://surl.li/obxkso> (дата звернення 12.03.2026 р.)
58. Нечаєва І. Шиловець І. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 137–145.
59. Приходько В. О. Цифровізація територіальних громад в Україні як важливий аспект повоєнного відновлення. *XVIII Міжнародна науково-практична конференція «МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ»*. 2024. № 1. С.117-125. URL: <https://mperproc.fmm.kpi.ua/article/view/334161> (дата звернення 15.03.2026 р.)
60. АТС ЄВРОРЕГІОН НИЖНІЙ ДУНАЙ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://surl.li/psvkvk> (дата звернення: 01.04.2026).
61. АТС «ЄВРОРЕГІОН НИЖНІЙ ДУНАЙ». *YouControl*. URL: <https://surl.lu/yinagz> (дата звернення: 01.04.2026).
62. АТС «ЄВРОРЕГІОН НИЖНІЙ ДУНАЙ». *Аналітична платформа Clarity Project*. URL: <https://surl.li/gzngnq> (дата звернення: 01.04.2026).
63. Єврорегіон «Нижній Дунай». *Comeuroint.rada.gov.ua*. URL: <https://surl.li/wssdoq> (дата звернення: 01.04.2026).
64. Проект рішення про припинення комунальної організації «центр сталого розвитку та екологічних досліджень дунайського регіону» шляхом

приєднання до агентства транскордонного співробітництва «єврорегіон нижній дунай». *Офіційний вебсайт – Одеська обласна рада*. URL: <https://surl.li/pcrnls> (дата звернення: 02.04.2026).

65. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://surl.li/yvqaaq> (дата звернення: 03.04.2026).

66. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII: станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://surl.li/dcuaos> (дата звернення: 03.04.2026).

67. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР: станом на 12 жовтня 2025 р. URL: <https://surl.li/dqelep> (дата звернення: 03.04.2026).

68. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX: станом на 14 берез. 2026 р. URL: <https://surl.li/ulkasx> (дата звернення: 03.04.2026).

69. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР: станом на 24 січ. 2026 р. URL: <https://surl.li/jhyosh> (дата звернення: 04.04.2026).

70. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.1997 № 348: станом на 27 червня 2023 р. URL: <https://surl.li/smkxha> (дата звернення: 04.04.2026).