

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРИНЕНЬКО ІГОР ІВАНОВИЧ

УДК 35.078:352.07:004

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І. І. Гриненько

Науковий керівник

Дзвінчук Дмитро Іванович,

доктор філософських наук, професор

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Гриненько І. І. Механізми цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційне дослідження спрямоване на науково-теоретичне й науково-прикладне обґрунтування змісту, структурних компонентів і механізмів цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні з урахуванням євроінтеграційних орієнтирів, умов воєнного стану, нерівномірності ресурсів територіальних громад та потреб підвищення якості публічних послуг. У роботі цифрову трансформацію місцевого самоврядування інтерпретовано як системну зміну управлінських процесів, організаційної архітектоніки, інструментів взаємодії з жителями й режимів управління даними, що виходить за межі цифровізації окремих операцій та потребує інституційної координації, стандартизації і вимірювання результативності.

У межах першого розділу уточнено зміст поняття «цифрова трансформація місцевого самоврядування» шляхом розмежування цифровізації, електронного урядування та трансформаційних змін управлінської системи на локальному рівні. Обґрунтовано, що цифрова трансформація місцевого самоврядування включає реінжиніринг адміністративних процедур, редизайн публічних сервісів, запровадження інтероперабельності інформаційних систем, перехід до даноцентричного управління, формування спроможності органів місцевого самоврядування до управління цифровими ризиками й забезпечення кіберстійкості, а також розвиток кадрових і організаційних компетентностей, необхідних для впровадження змін. Систематизовано основні змістові елементи трансформації у вигляді взаємопов'язаної структури: нормативно-правове забезпечення, цифрова публічна інфраструктура, управління даними, цифрові послуги та канали взаємодії, організаційна спроможність, безпекові режими,

механізми участі та підзвітності. Структуризація використана як методична основа для подальшої діагностики стану цифрових перетворень у громадах і для вибудови логіки аналізу наступних розділів.

У першому розділі також здійснено узагальнення міжнародних підходів до цифрової трансформації місцевого рівня врядування через виділення типових моделей організації цифрових змін: модель національної цифрової інфраструктури з локальним сервісним шаром; модель розподіленої відповідальності за умов децентралізації із посиленою роллю стандартів; модель платформної інтеграції муніципальних сервісів; модель розвитку локальних інноваційних екосистем, орієнтованих на дані та смарт-рішення. На підставі порівняльного узагальнення визначено повторювані чинники результативності цифрової трансформації місцевого самоврядування: наявність стратегічних цілей і вимірюваних показників, інституційна координація, стандартизована інтероперабельність, ресурсне забезпечення, розвиток компетентностей персоналу, прозорість і залучення жителів, а також управління ризиками цифрової безпеки. Виявлено обмеження трансферу зарубіжних практик у національне середовище, зокрема залежність результатів від кадрового потенціалу громад, відмінностей у бюджетній спроможності, різного рівня цифрової зрілості, інституційної фрагментації та посилення кіберзагроз у період воєнного стану.

Результати першого розділу забезпечили теоретичну та методологічну основу для подальшого дослідження, зокрема для аналізу нормативно-правового регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування, оцінювання фактичного стану цифрових практик у територіальних громадах, ідентифікації ключових розривів інституційної спроможності та обґрунтування прикладних механізмів упровадження цифрових змін у системі місцевого самоврядування України.

У другому розділі дисертаційного дослідження здійснено системний аналіз сучасного стану цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні з акцентом на нормативно-правовий, інституційний

та інфраструктурний виміри її реалізації. У межах розділу встановлено, що цифрова трансформація місцевого самоврядування сформувалася як багатовимірний процес, у якому поєднуються нормативно-правові гарантії цифрових прав, стратегічні орієнтири державної політики, спеціалізоване законодавство у сфері електронних послуг, даних, реєстрів і кібербезпеки, а також підзаконні акти, що визначають операційні механізми цифровізації. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати наявність формально достатньої правової основи для переходу органів місцевого самоврядування до цифрової моделі врядування, орієнтованої на сервісність, відкритість, прозорість та підзвітність.

Разом з тим у результаті критичного аналізу виявлено структурну фрагментованість нормативно-правового регулювання цифрової трансформації. Встановлено, що наявні акти регламентують окремі технологічні інструменти або процедури, проте не формують цілісної кодифікованої моделі цифрової компетенції територіальних громад. Доведено відсутність системного опису повноважень органів місцевого самоврядування у сферах управління даними, розвитку цифрових сервісів, впровадження смарт-інфраструктури та забезпечення цифрової безпеки. Така ситуація зумовлює асиметричний характер цифрової трансформації, коли рівень доступу мешканців до електронних послуг і реалізації цифрових прав залежить від ресурсної та організаційної спроможності конкретної громади.

Проведено аналіз інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування, який охопив комунікаційні мережі, цифрові платформи, електронний документообіг, інфраструктуру даних, інтеграцію реєстрів та адміністративні цифрові процедури. На основі індикаторних вимірювань цифрової зрілості регіонів і громад доведено наявність суттєвих територіальних диспропорцій: високі показники цифрової інтегрованості концентруються у великих міських і фінансово спроможних громадах, тоді як значна частина малих і сільських територій перебуває на етапі фрагментарної або проєктної цифровізації. Обґрунтовано, що інформаційно-технологічна

інфраструктура виступає визначальним чинником інституційної спроможності місцевого самоврядування, оскільки формує середовище для реалізації управлінських функцій, комунікації з мешканцями та надання публічних послуг.

У результаті теоретико-методичного узагальнення побудовано матрицю взаємозв'язку інформаційно-технологічної інфраструктури та управлінської ефективності, яка дозволила інтерпретувати цифрову трансформацію як інтегровану систему. У межах цієї системи комунікаційна інфраструктура, платформні рішення, електронний документообіг, управління даними, кадрово-інституційний потенціал і безпековий компонент формують сукупний управлінський ефект. Доведено, що відсутність хоча б одного з ключових елементів знижує результативність цифровізації, навіть за наявності сучасних технологічних інструментів, що підтверджує системний характер цифрової спроможності.

Проаналізований досвід окремих територіальних громад і міст дозволив виявити успішні моделі інтегрованої цифрової трансформації, орієнтовані на європейські стандарти відкритих даних, електронних послуг, цифрової участі та інтероперабельності реєстрів. Водночас доведено, що такі приклади мають локальний характер і не масштабуються автоматично на загальнонаціональний рівень через відсутність обов'язкових мінімальних стандартів цифрових сервісів, несталу інституціоналізацію підрозділів цифрового розвитку та залежність значної частини ініціатив від грантового або донорського фінансування.

Обґрунтовано, що сучасний стан цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні характеризується поєднанням значного нормативного та технологічного прогресу з глибокими структурними диспропорціями у рівнях цифрової спроможності територіальних громад. Отримані результати підтверджують необхідність переходу від фрагментарної та інструментальної цифровізації до комплексної політики, що передбачає кодифікацію цифрових повноважень органів місцевого самоврядування,

вирівнювання інфраструктурних розривів, посилення кадрово-інституційного потенціалу та інтеграцію цифрових інструментів у повний цикл місцевої політики.

У межах третього розділу здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління цифровою трансформацією місцевого самоврядування в Україні з урахуванням воєнних викликів, нерівномірної інституційної спроможності територіальних громад та євроінтеграційного вектора розвитку держави. Цифрову трансформацію локального рівня концептуалізовано як інституційну реформу, що охоплює зміну нормативних рамок, управлінських процедур, фінансових механізмів, кадрових підходів, архітектури даних і моделей взаємодії з мешканцями.

Обґрунтовано, що адаптація зарубіжних моделей digital government, digital-era governance, data-driven governance та smart local governance має здійснюватися не шляхом копіювання окремих інструментів, а через формування поетапної моделі інтеграції міжнародного досвіду у національне інституційне середовище. На цій основі запропоновано авторську багаторівневу модель адаптації, яка поєднує макро-, мезо- та мікрорівні управління з п'ятьма послідовними етапами реалізації цифрових реформ: діагностика цифрової зрілості, проектування адаптаційних рішень, пілотування інструментів, масштабування та стандартизація, постійний моніторинг і коригування політики, що дозволяє забезпечити керованість цифрових змін, узгодженість рішень між рівнями влади та поступовий перехід до моделі управління, заснованої на даних і вимірюванні результативності.

У підсумку дисертаційне дослідження сформувало цілісну теоретико-методологічну та прикладну концепцію цифрової трансформації місцевого самоврядування як керованого інституційного процесу, що поєднує стратегічно-нормативні засади, багаторівневу модель адаптації зарубіжного досвіду, систему спеціалізованих механізмів упровадження цифрових технологій та інтегровану інституційну архітектуру реалізації цифрових

реформ. Запропоновані підходи орієнтовані на підвищення управлінської результативності, інклюзивності та безпеки цифрового врядування, зменшення територіальних диспропорцій цифрової спроможності громад і гармонізацію муніципального виміру з європейськими стандартами digital government. Отримані результати створюють методологічну основу для практичного вдосконалення публічної політики цифрового розвитку територіальних громад та подальшої емпіричної перевірки ефективності запропонованих моделей і механізмів у реальному управлінському середовищі.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, цифровізація, цифрова трансформація, територіальна громада, цифрове врядування, електронні послуги, інституційна спроможність, цифрові права, воєнний стан, євроінтеграція.

ABSTRACT

Hrynenko I. I. Mechanisms of Digital Transformation of Local Self-Government in Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 “Public Administration and Management”. – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation research is aimed at the scientific-theoretical and scientific-applied substantiation of the content, structural components and mechanisms of digital transformation of local self-government in Ukraine, taking into account European integration guidelines, martial law conditions, unevenness of resources of territorial communities and the needs to improve the quality of public services. The paper interprets the digital transformation of local government as a systemic change in management processes, organizational architecture, tools for interacting with residents, and data management regimes that goes beyond the digitalization of individual operations and requires institutional coordination, standardization, and performance measurement.

The first section clarifies the meaning of the concept of “digital transformation of local government” by distinguishing between digitalization, e-government, and transformational changes in the management system at the local level. It is argued that the digital transformation of local government includes the reengineering of administrative procedures, the redesign of public services, the introduction of interoperability of information systems, the transition to data-centric management, the formation of the capacity of local government bodies to manage digital risks and ensure cyber resilience, as well as the development of personnel and organizational competencies necessary for the implementation of changes. The main content elements of the transformation are systematized in the form of an interconnected structure: regulatory and legal support, digital public infrastructure, data management, digital services and interaction channels, organizational capacity, security regimes, mechanisms of participation and accountability. The structuring is used as a methodological basis for further diagnostics of the state of digital transformations in communities and for building the logic of the analysis of the following sections.

The first section also summarizes international approaches to the digital transformation of the local level of governance by highlighting typical models of organizing digital changes: the model of national digital infrastructure with a local service layer; the model of distributed responsibility under decentralization with an enhanced role of standards; the model of platform integration of municipal services; the model of development of local innovation ecosystems focused on data and smart solutions. Based on comparative generalization, recurring factors of the effectiveness of the digital transformation of local self-government were identified: the presence of strategic goals and measurable indicators, institutional coordination, standardized interoperability, resource provision, development of personnel competencies, transparency and involvement of residents, as well as digital security risk management. Limitations of the transfer of foreign practices to the national environment were identified, in particular, the dependence of results on the human resource potential of communities, differences in budgetary capacity, different levels

of digital maturity, institutional fragmentation and increased cyber threats during the period of martial law.

The results of the first section provided a theoretical and methodological basis for further research, in particular for the analysis of the regulatory and legal regulation of the digital transformation of local self-government, assessment of the actual state of digital practices in territorial communities, identification of key gaps in institutional capacity and justification of applied mechanisms for the implementation of digital changes in the local self-government system of Ukraine.

The second section of the dissertation research provides a systematic analysis of the current state of digital transformation of local governments in Ukraine with an emphasis on the regulatory, institutional and infrastructural dimensions of its implementation. The section establishes that the digital transformation of local governments has been formed as a multidimensional process that combines regulatory guarantees of digital rights, strategic guidelines of state policy, specialized legislation in the field of electronic services, data, registers and cybersecurity, as well as by-laws that define the operational mechanisms of digitalization. The research has made it possible to substantiate the presence of a formally sufficient legal basis for the transition of local governments to a digital model of governance focused on service, openness, transparency and accountability. At the same time, a critical analysis has revealed the structural fragmentation of the regulatory regulation of digital transformation. It has been established that the existing acts regulate individual technological tools or procedures, but do not form a holistic codified model of the digital competence of territorial communities. It has been proven that there is no the systematic description of the powers of local governments in the areas of data management, digital services development, smart infrastructure implementation and digital security. This situation determines the asymmetric nature of digital transformation, when the level of residents' access to electronic services and the exercise of digital rights depends on the resource and organizational capacity of a particular community.

An analysis of the information and technological infrastructure of local governments was conducted, covering communication networks, digital platforms, electronic document management, data infrastructure, integration of registers and administrative digital procedures. Based on indicator measurements of the digital maturity of regions and communities, the presence of significant territorial disparities was proven: high indicators of digital integration are concentrated in large urban and financially capable communities, while a significant part of small and rural areas is at the stage of fragmented or project digitalization. It is substantiated that the information and technological infrastructure is a determining factor in the institutional capacity of local self-government, as it forms the environment for the implementation of management functions, communication with residents and the provision of public services.

As a result of theoretical and methodological generalization, a matrix of the relationship between information and technological infrastructure and management efficiency was constructed, which allowed interpreting digital transformation as an integrated system. Within this system, communication infrastructure, platform solutions, electronic document management, data management, human resources and institutional potential and the security component form a cumulative management effect. It is proven that the absence of at least one of the key elements reduces the effectiveness of digitalization, even with the presence of modern technological tools, which confirms the systemic nature of digital capacity.

The analyzed experience of individual territorial communities and cities made it possible to identify successful models of integrated digital transformation, focused on European standards of open data, electronic services, digital participation and interoperability of registers. At the same time, it is proven that such examples are local in nature and do not automatically scale to the national level due to the lack of mandatory minimum standards of digital services, unstable institutionalization of digital development units, and the dependence of a significant part of initiatives on grant or donor funding.

It is substantiated that the current state of digital transformation of local government in Ukraine is characterized by a combination of significant regulatory and technological progress with deep structural disparities in the levels of digital capacity of territorial communities. The results obtained confirm the need to transition from fragmented and instrumental digitalization to a comprehensive policy that involves codifying the digital powers of local government bodies, leveling infrastructure gaps, strengthening human and institutional potential, and integrating digital tools into the full cycle of local policy.

Within the framework of the third section, a comprehensive theoretical, methodological and applied justification of ways to improve public management through the digital transformation of local self-government in Ukraine is carried out, taking into account military challenges, uneven institutional capacity of territorial communities and the European integration vector of the state's development. Digital transformation of the local level is conceptualized as an institutional reform that includes changes in the regulatory framework, management procedures, financial mechanisms, personnel approaches, data architecture and models of interaction with residents.

It is substantiated that the adaptation of foreign models of digital government, digital-era governance, data-driven governance and smart local governance should be carried out not by copying individual tools, but through the formation of a phased model of integration of international experience into the national institutional environment. On this basis, an author's multi-level adaptation model is proposed, which combines macro-, meso- and micro-levels of management with five consecutive stages of implementing digital reforms: diagnostics of digital maturity, design of adaptation solutions, piloting of tools, scaling and standardization, constant monitoring and adjustment of policy and allows ensuring the manageability of digital changes, consistency of decisions between levels of government and a gradual transition to a management model based on data and performance measurement.

As a result, the dissertation research formed a holistic theoretical, methodological and applied concept of digital transformation of local self-

government as a managed institutional process that combines strategic and regulatory principles, a multi-level model of adaptation of foreign experience, a system of specialized mechanisms for the introduction of digital technologies and an integrated institutional architecture for the implementation of digital reforms. The proposed approaches are focused on increasing the administrative efficiency, inclusiveness and security of digital governance, reducing territorial disparities in the digital capacity of communities and harmonizing the municipal dimension with European digital government standards. The results obtained create a methodological basis for practical improvement of public policy for the digital development of territorial communities and further empirical verification of the effectiveness of the proposed models and mechanisms in a real management environment.

Keywords: public administration, local self-government, digitalization, digital transformation, territorial community, digital governance, electronic services, institutional capacity, digital rights, martial law, European integration.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографії

1. Semenets-Orlova I., Mykolaiets V., Bavykin I., Moshnin A., Still A., Hrynenko I. Development of information technologies for the commercialization of the results of evaluation of innovative activities. *Digital Technologies in Education II. Studies in Systems, Decision and Control*. Vol. 626. Cham : Springer, 2025. P. 365-377. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-03612-4_21

Статті у наукових виданнях, включених

до Переліку наукових фахових видань України:

2. Гриненько І. І. Виклики та перспективи електронного урядування і електронних послуг у системі місцевого самоврядування в умовах децентралізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 1423-1435. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-1423-1435](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-1423-1435)

3. Гриненько І. І. Виклики цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12 (65). С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745>

4. Гриненько І. І. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. *Координати публічного управління*. 2025. № 2 (5). С. 138-159. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06>

5. Гриненько І. І. Адаптація зарубіжного досвіду цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України. *Наукові перспективи*. 2026. № 1 (67). С. 228-240. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-228-240](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-228-240)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Гриненько І. «Відкритість – захищеність» як головна дилема цифровізації органів публічного врядування України. *Сучасна парадигма публічного управління* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 листопада 2022 р.). м. Львів, 2022. С. 445-450.

7. Гриненько І. Цифрова трансформація громад в Україні: інструменти та практичні проблеми. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали I-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). Івано-Франківськ, 2024. С. 829-832.

8. Гриненько І., Дзвінчук Д. Цифрова трансформація в Україні: виклики і досягнення. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали I-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 489-492.

9. Гриненько І. Цифровізація як інструмент зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний*

поступ : матеріали I-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 406-408.

10. Гриненько І. Механізми цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні: концептуальні засади, інституційне забезпечення та стратегічні пріоритети в умовах сучасних викликів. *Crosspoint: науковий альманах* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції-форуму «United Perspectives 24/7». м. Харків, 2026. С. 43-46.

11. Гриненько І. Цифровізація органів місцевого самоврядування: шлях до прозорості, економії та ефективності. *Modern Directions and Movements in Science: proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference* (с. Luxembourg, 6-8 March 2026). с. Luxembourg, 2026. С. 29-31.

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	27
1.1 Цифрова трансформація як сучасний тренд розвитку суспільства	27
1.2 Поняття та сутність цифрової трансформації місцевого самоврядування	38
1.3 Зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування	47
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	70
2.1 Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні	70
2.2 Інформаційно-технологічна інфраструктура місцевого самоврядування в Україні та рівень впровадження цифрових інструментів та послуг в органах місцевого самоврядування України	93
2.3 Проблеми та бар'єри цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні	131
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3.	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	151
3.1 Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні	151
3.2 Механізми впровадження цифрових технологій в діяльність ОМС	172

3.3 Інституційна модель впровадження цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні: архітектура, суб'єкти, функціональні механізми	202
Висновки до розділу 3	213
ВИСНОВКИ	<u>219</u>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	225
ДОДАТКИ	250

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Цифрові трансформації набули статусу системного чинника інституційних змін у сфері публічного управління, впливаючи на структуру управлінських процесів, моделі прийняття рішень, розподіл повноважень між рівнями влади та якість надання публічних послуг. В умовах децентралізації особливого значення набуває цифрова трансформація місцевого самоврядування як автономного рівня публічної влади, на якому зосереджено реалізацію базових управлінських функцій, надання адміністративних і соціальних послуг, формування та виконання програм розвитку територіальних громад.

Актуальність дослідження зумовлена нерівномірністю та фрагментарністю цифрових змін на місцевому рівні. Попри наявність стратегічних і нормативних засад у сфері електронного урядування, відкритих даних і кібербезпеки, цифровізація громад часто обмежується впровадженням окремих сервісів без інтеграції у повний цикл місцевої політики та без належного інституційного закріплення. Подібна практика посилює територіальні диспропорції цифрової спроможності, обмежує потенціал підвищення ефективності управління та знижує рівень доступності публічних послуг для мешканців різних громад.

Додаткової ваги темі надають умови воєнного стану та повоєнного відновлення, у межах яких цифрові інструменти забезпечують безперервність управлінських процесів, координацію між рівнями влади, підтримку внутрішньо переміщених осіб і відновлення інфраструктури. Євроінтеграційний курс України передбачає імплементацію принципів digital government, інтероперабельності, управління на основі даних, прозорості та кіберстійкості, що актуалізує потребу у формуванні науково обґрунтованої інституційної моделі впровадження цифрових трансформацій у системі місцевого самоврядування з урахуванням національних інституційних особливостей і стандартів Європейського Союзу.

Стан наукової розробленості проблеми свідчить, що вітчизняні та зарубіжні дослідження переважно зосереджені на загальних аспектах електронного урядування, цифровізації державного управління або розвитку окремих цифрових сервісів. Проблематика цифрової трансформації суспільства та публічного управління сформована на перетині теорій постіндустріального, інформаційного та мережевого суспільства, розроблених Д. Беллом, А. Тоффлером, Й. Масудою, М. Кастельсом. Подальший розвиток досліджень зосереджено на організаційних та управлінських наслідках цифровізації: Ю. Ю, О. Хенфрідссон і К. Люттінен аналізують модульність і масштабованість цифрових інновацій; А. Бхараджвай, О. Ель-Саві, П. Павлу та Н. Венкатраман розглядають цифрову трансформацію як стратегічний феномен; П. Данліві та співавтори обґрунтовують концепцію Digital Era Governance; Т. Яновські, І. Мергель, Н. Едельманн досліджують еволюцію цифрового уряду та трансформацію управлінської культури. Окремий напрям становлять роботи, присвячені муніципальному виміру цифровізації та smart governance (А. Мейєр, М. П. Родрігес-Болівар, Б. Вірц та ін.), у яких акцентовано увагу на координації суб'єктів, цифровій зрілості територій і впровадженні інновацій у публічному секторі.

В українській науковій традиції цифрове врядування та діджиталізація місцевого самоврядування висвітлені у працях В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка, І. М. Олійченка, В. В. Наместніка, Ж. З. Денисюк, Д. Д. Заяць, С. А. Квітки, О. В. Євсюкової, Я. В. Журавля та інших дослідників, які сформували понятійний апарат цифрового врядування, проаналізували інституційні передумови цифровізації та окреслили правові аспекти її впровадження. Також, проблематику цифрової трансформації органів місцевого самоврядування та територіальних громад досліджували Н. Піскоха, В. Петренко, Л. Мосора, А. Миколюк, Д. Заболотенко, К. Герасимюк, В. Остап'як, Н. Бондарчук, С. Сімонов, І. Дульська, А. Остапенко, І. Лопушинський, Д. Дзвінчук.

Разом з тим, переважна більшість робіт зосереджується на загальних питаннях електронного урядування або окремих цифрових сервісах, тоді як

цифрова трансформація місцевого самоврядування як цілісний, багаторівневий та інституційно керований процес залишається недостатньо систематизованою. Відсутність комплексної моделі, що поєднує теоретичні засади, аналіз нормативного середовища, оцінювання цифрової спроможності громад і розроблення прикладних механізмів упровадження цифрових змін, зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах загальної теми досліджень науковців кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825).

Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування та розроблення концепції цифрової трансформації місцевого самоврядування як керованого інституційного процесу публічного врядування, спрямованого на підвищення управлінської ефективності, якості публічних послуг, реалізації цифрових прав мешканців територіальних громад і адаптації системи місцевого самоврядування України до стандартів Європейського Союзу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку та послідовне розв'язання таких **основних завдань дослідження:**

- узагальнити та систематизувати теоретико-наукові концепції цифрової трансформації у контексті становлення і розвитку інформаційного суспільства, цифрової економіки та сучасних моделей публічного врядування з уточненням змісту цього поняття в контексті завдань цифрової трансформації органів місцевого самоврядування;

- проаналізувати зміст і динаміку еволюційних змін в наукових концепціях цифрового врядування та визначити вплив останніх на можливості трансформування існуючих управлінських моделей органів місцевого самоврядування;

- проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні, а також визначити основні ризики та обмеження впровадження цифрових технологій на локальному рівні;

- проаналізувати існуючі методи аналізу інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування та використовуваних ними цифрових рішень з метою оцінювання рівня цифрової спроможності територіальних громад;

- систематизувати наукові підходи до аналізу проблем, бар'єрів і ризиків цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні для їх врахування при впровадженні трансформаційних змін в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення;

- обґрунтувати напрями та алгоритм адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування до умов України з урахуванням багаторівневого управління, типів територіальних громад, євроінтеграційних вимог і воєнних ризиків;

- розробити інноваційну багаторівневу модель механізму впровадження цифрових технологій і технічних засобів у діяльність органів місцевого самоврядування та необхідних інституційних норм для реалізації цифрових трансформацій у системі органів місцевого самоврядування України.

Об'єкт дослідження – процес цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах розвитку публічного управління.

Предмет дослідження – інституційні, організаційно-правові та управлінські механізми, інструменти й моделі впровадження цифрових технологій в органах місцевого самоврядування України та зарубіжних країн, а також їх вплив на підвищення ефективності управління і цифрової спроможності територіальних громад.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становить сукупність загальнонаукових, спеціально-наукових та міждисциплінарних методів пізнання, застосування яких забезпечило

комплексний аналіз цифрової трансформації місцевого самоврядування як багатовимірного управлінського й інституційного процесу.

У процесі осмислення теоретичних засад цифрової трансформації місцевого самоврядування використано метод наукової абстракції та метод узагальнення, що дало змогу виокремити ключові концептуальні підходи до цифрових змін у публічному врядуванні, систематизувати категоріально-понятійний апарат і сформувати авторське трактування цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

Для аналізу еволюції підходів до цифрового врядування, електронного урядування та цифрового уряду застосовано історико-логічний метод, який дозволив простежити послідовність становлення відповідних концепцій, а також виявити зміну управлінських парадигм під впливом інформаційно-комунікаційних технологій.

Системний метод використано для дослідження місцевого самоврядування як цілісної інституційної системи, у межах якої цифрові технології, нормативно-правове регулювання, організаційні структури, кадрові ресурси та інфраструктура перебувають у взаємозалежності й формують сукупний управлінський ефект. Застосування системного підходу дало змогу обґрунтувати необхідність комплексної цифрової політики на локальному рівні.

З метою аналізу правових засад цифрової трансформації органів місцевого самоврядування використано формально-юридичний метод, що забезпечив дослідження норм національного законодавства та стратегічних документів у сфері цифровізації, а також порівняльно-правовий метод, який дозволив зіставити вітчизняні підходи з європейськими та міжнародними стандартами цифрового врядування.

Для виявлення територіальних диспропорцій і рівнів цифрової спроможності органів місцевого самоврядування застосовано аналітико-статистичний метод, метод індикаторного аналізу та метод композитних оцінок, що дали змогу інтерпретувати результати національних і міжнародних

вимірювань цифрової зрілості та оцінити управлінські наслідки впровадження цифрових інструментів.

Порівняльний метод використано під час узагальнення зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого врядування, що дозволило ідентифікувати типові моделі, інституційні рішення та чинники успішності цифрових реформ, а також обґрунтувати доцільність їх адаптації до українських умов.

Для обґрунтування авторських механізмів впровадження цифрових технологій і побудови інституційної моделі цифрових трансформацій застосовано структурно-функціональний метод, який забезпечив аналіз функцій суб'єктів цифрової політики, розподілу повноважень між рівнями управління та взаємодії інституцій у межах запропонованої архітектури.

Метод моделювання використано для розроблення багаторівневої інституційної моделі цифрової трансформації місцевого самоврядування, що дозволило формалізувати архітектуру, суб'єктний склад і функціональні механізми реалізації цифрових змін.

Для формулювання висновків і практичних рекомендацій застосовано метод синтезу, метод наукової інтерпретації та логіко-структурний метод, що забезпечили узгодженість теоретичних положень, емпіричних результатів і прикладних пропозицій у межах дисертаційного дослідження. Сукупне використання зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість результатів дослідження, логічну послідовність викладу та досягнення поставленої мети й завдань.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в комплексному теоретико-методологічному та прикладному обґрунтуванні цифрової трансформації місцевого самоврядування як керованого інституційного процесу, спрямованого на підвищення спроможності територіальних громад та узгодження публічного управління з європейськими стандартами цифрового врядування.

При цьому, автором:

вперше:

- запропоновано комплекс багаторівневої моделі механізму впровадження цифрових технологій і технічних засобів в органах місцевого самоврядування та необхідних інституційних норм реалізації цієї моделі, які забезпечують можливість узгодженої взаємодії суб'єктів, функцій та засобів цифрової політики на макро-, мезо- та мікрорівнях системи публічного управління.

удосконалено:

- методологію аналізу цифрової спроможності органів місцевого самоврядування шляхом врахування стану їх інформаційно-технологічної інфраструктури та оцінювання рівня використання цифрових рішень в управлінських процесах, яка, на відміну від відомих, дозволяє отримувати, оцінювати і порівнювати стан цифрової спроможності різних органів;

- систематизацію бар'єрів, проблем і ризиків цифрової трансформації органів місцевого самоврядування за нормативно-правовими, інституційно-організаційними, фінансово-технологічними, кадрово-соціальними і безпековими ознаками, яка, на відміну від відомих, дозволила обґрунтовано запропонувати поняття «кризової цифровізації» як інструмента реалізації завдань і функцій публічного управління в умовах воєнного стану і повоєнної відбудови;

набули подальшого розвитку:

- теоретико-наукові положення еволюції підходів до цифрової трансформації публічного управління, які, на відміну від відомих, дозволили уточнити зміст поняття цифрової трансформації місцевого самоврядування через його інтерпретацію як багатовимірного процесу одночасно необхідних інституційних, технологічних, технічних і ментальних змін;

- інтерпретація процесу еволюції концепцій цифрового врядування, яка, на відміну від існуючих, дозволяє визначати і враховувати можливі наслідки їх впливу на цифрову трансформацію управлінських моделей, процесів, процедур і персоналу органу місцевого самоврядування,

- методика аналізу існуючого нормативно-правового та інституційного забезпечення і систематизації ризиків та обмежень впровадження цифрових технологій і засобів, які, на відміну від відомих, дозволяють оцінити наслідки цих дій на функціонування органу місцевого самоврядування і результати життєдіяльності громад;

- опис процесу адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації функціонування органу місцевого самоврядування на основі врахування багаторівневого управління, типів територіальних громад, євроінтеграційних вимог і воєнних ризиків, що дозволило, на відміну від уже відомих, уникнути фрагментарного запозичення міжнародного досвіду і перейти до послідовної політики цифрової трансформації місцевого самоврядування в умовах війни та євроінтеграції.

Отримані результати формують науково обґрунтовану авторську рамку дослідження цифрової трансформації місцевого самоврядування, яка може бути використана для подальших теоретичних розвідок, емпіричних досліджень цифрової зрілості громад і розроблення практичних рекомендацій у сфері публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть застосовуватися центральними органами виконавчої влади та органами державної влади, відповідальними за формування та реалізацію державної політики цифрового розвитку, у процесі вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління, а також при підготовці стратегічних документів у сфері цифрового врядування та розвитку цифрових громад. Окремі положення та висновки дисертаційного дослідження можуть бути використані у діяльності органів місцевого самоврядування під час оцінювання цифрової спроможності територіальних громад, визначення ризиків цифрової трансформації та впровадження інструментів електронного врядування.

Сформульовані у дослідженні теоретичні положення та розроблені на їх основі рекомендації були використані у практичній діяльності Миколаївської

міської ради, Стрийського р-ну, Львівської області при створенні референтної моделі цифрової трансформації для малих та середніх міст України (див. довідку голови А. Щебеля, Додаток І), при запровадженні інституційних підходів до цифрового врядування та підвищення рівня цифрових навичок персоналу у Департаменті адміністративних послуг Івано-Франківської міської ради (див. довідку директора Б. Пителя, Додаток ІІ), а також при організації освітнього процесу на кафедрі публічного управління, адміністрування і національної безпеки Інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (див. довідку директора ІГПДУ ІФНТУНГ Б. Гривнака, Додаток ІІІ).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі отримані в процесі виконання дослідження висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема:

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема:

міжнародних:

– IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (м. Львів, ЛНУ імені Івана Франка, 10-12 листопада 2022 р.), де було висвітлено дилему «відкритість – захищеність» у процесі цифровізації публічного врядування;

– VII International Scientific and Practical Conference «Modern directions and movements in science» (м. Люксембург, InterConf, 6-8 березня 2026 р.), де обґрунтовано роль цифровізації місцевого самоврядування як інструменту підвищення прозорості та ефективності муніципального управління;

– у межах наукового альманаху «Crosspoint» (2026 р.) щодо концептуальних засад та стратегічних пріоритетів інституційного забезпечення цифрової трансформації в умовах сучасних викликів;

всеукраїнських (з міжнародною участю):

– I Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.) – представлено аналіз практичних проблем та інструментів цифрової трансформації територіальних громад;

– II Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 30 травня 2025 р.), де в межах двох секцій було розкрито виклики та досягнення цифрової трансформації в Україні, а також роль цифровізації у зміцненні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Публікації. За темою та результатами дисертаційного дослідження опубліковано 11 наукових праць, з них: 4 статті у наукових фахових виданнях категорії «Б» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»; 1 розділ колективної монографії, виданій у міжнародному видавництві Springer та проіндексованій у наукометричній базі Scopus; 6 тез доповідей у матеріалах всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 282 сторінки, з яких 208 – обсяг основного тексту роботи. У дисертації розміщено 27 таблиць, 8 рисунків і 13 додатків. Список використаних джерел нараховує 228 назв, в числі яких 65 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Цифрова трансформація як сучасний тренд розвитку суспільства

Концепт цифрової трансформації сформувався як результат тривалої еволюції наукових уявлень про технологічно зумовлені соціальні зміни та механізми структурної перебудови суспільства. Ранні теоретичні моделі фіксували перехід від індустріального до постіндустріального типу соціальної організації з акцентом на зростанні ролі знання, інформації та сфери послуг. У праці Д. Белла «The Coming of Post-Industrial Society» постіндустріальність інтерпретується як зміна економічної структури та типу зайнятості, у межах якої теоретичне знання й аналітичне прогнозування стають ресурсами ухвалення управлінських рішень та розвитку соціальних інститутів [1]. У футурологічній традиції А. Тоффлер у праці *The Third Wave* інтерпретує розвиток цивілізації як послідовність хвиль, у межах яких третя, постіндустріальна хвиля формує комплексну трансформацію економічних, культурних і політичних процесів, а також повсякденних практик, зумовлюючи кризу та демонтаж стандартизованих інституцій індустріальної епохи [2]. Японська традиція, представлена працями Й. Масуди, концептуалізує інформаційне суспільство як нову фазу розвитку, у межах якої інформаційні технології та інформаційна економіка стають базою суспільної організації [3].

Попри евристичну цінність зазначених підходів, у них простежуються риси технологічного детермінізму, коли технологія розглядається як автономний чинник змін, а соціальні та інституційні умови – як вторинні. Подолання редукціонізму пов'язане з розвитком мережевих і соціотехнічних концепцій. Значущий внесок у цьому напрямі зробив М. Кастельс, який у праці «The Rise of the Network Society» обґрунтовує розуміння мережі як домінантної

форми соціальної структури інформаційної епохи, що організовує потоки капіталу, знань і комунікації та реконфігурує владу, економіку й культуру [4].

Подальша еволюція наукового дискурсу пов'язана з переосмисленням змісту цифрових змін. У традиції досліджень інформаційних систем цифрова трансформація трактується як зміна структурної логіки організації діяльності. У статті Y. Yoo, O. Henfridsson, K. Luutinen обґрунтовується, що цифрові інновації спираються на шарувато-модульну структуру організації інноваційної діяльності, яка задає нову логіку взаємодії учасників [5]. У суміжному напрямі A. Bharadwaj та співавт. у статті «Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights» показують, що «цифрове» стає осердям стратегії та конкурентної позиції, оскільки межі між ІТ-стратегією й бізнес-стратегією поступово стираються [6].

У межах даного дослідження уточнення змісту поняття «тренд» ґрунтується на узагальненні сучасних міждисциплінарних наукових підходів. У теорії соціальних і комунікаційних наук тренд розглядається як окрема аналітична категорія, що відображає не випадкові або ситуативні зміни, а динамічні шаблони розвитку, які мають часову протяжність і внутрішню логіку. Зокрема, D. Powers визначає тренд як часово окреслений, динамічний патерн спостережуваних змін, який відрізняється від поодиноких подій здатністю до повторюваності та соціального відтворення. Автор підкреслює, що тренд набуває аналітичної значущості лише за умови фіксації стабільної спрямованості змін у часі та їх соціальної впізнаваності [64].

У соціокультурних та міждисциплінарних дослідженнях тренд розглядається як інструмент аналізу глибоких трансформацій. N. P. Gomes у межах напрямку trend studies трактує тренд як аналітичну конструкцію, що дозволяє ідентифікувати сталі напрями розвитку культурних, економічних і соціальних практик, які формуються під впливом взаємодії технологічних, інституційних та ціннісних чинників та акцентує увагу на здатності трендів структурувати майбутні сценарії розвитку [65].

У сфері аналізу суспільних трансформацій М. Castells пов'язує тренди з довготривалими структурними зрушеннями, які змінюють логіку функціонування соціальних систем. У дослідженні мережевого суспільства автор розглядає тренди як напрями еволюції соціальних структур, що відтворюються на глобальному рівні та визначають нові форми соціальної організації [66].

У межах даного дослідження тренд розуміється як об'єктивно спостережуваний, довготривалий і відносно стійкий напрям змін, що має часову протяжність, внутрішню логіку розвитку та здатність впливати на трансформацію соціальних інститутів і практик. Подібне трактування дозволяє використовувати категорію тренду як теоретичну основу для аналізу цифрової трансформації суспільства, розглядаючи її не як сукупність ізольованих технологічних новацій, а як системний процес структурних змін.

Трендовий характер цифрової трансформації набуває додаткового пояснення у межах циклічних і структурно-динамічних підходів. У довгохвильовій концепції М. Кондратьєва технологічні інновації розглядаються як внутрішній механізм порушення та відновлення економічної рівноваги, а структурні кризи інтерпретуються як фази переходу до нового технологічного укладу [7]. Залучення ідей К. Каутського, В. Парето та М. Туган-Барановського дозволяє пов'язати технологічні зрушення з інвестиційною динамікою, перерозподілом ресурсів і зміною конфігурації влади, що підсилює інтерпретацію цифрової трансформації як складника глибокої суспільної перебудови [8-10].

Розвиток цифрової трансформації як домінантного тренду сучасності пов'язується з фазою глобальної структурної турбулентності, яка набула виразних ознак після фінансово-економічної кризи 2008-2009 років і сформувалася як системний процес із 2020 року. У зазначений період визначальним чинником виступає не створення принципово нових технологій, а масове поширення та інституціоналізація інноваційних рішень, розроблених раніше, що змінюють організацію економічної діяльності та соціальної

взаємодії. До таких рішень належать мобільні цифрові пристрої, високошвидкісний інтернет, соціальні мережі, технології блокчейн, криптовалюти та хмарні обчислення, які поступово переходять від інструментального використання до виконання функцій базової інфраструктури суспільного відтворення. Узагальнення результатів систематичного огляду 279 наукових публікацій, здійсненого А. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz і С. А. Marante, дозволяє трактувати цифрову трансформацію як форму організаційних змін, зумовлену масовою дифузією цифрових технологій. Поширення таких рішень супроводжується переходом до пластичних і адаптивних організаційних дизайнів, функціонування яких відбувається в межах цифрових бізнес-екосистем і формує нові умови координації та створення вартості. Виокремлення технологічного впливу, фрагментарної адаптації, системного зсуву та цілісної коеволюції як аналітичних перспектив дає підстави розглядати цифрову трансформацію як системний і безперервний процес, пояснення якого лише частково забезпечується традиційними моделями організаційних змін [11].

У межах зазначеної фази цифрова трансформація поступово набуває ознак технологічного укладу нового типу, який у науковій і прикладній літературі концептуалізується через парадигму Індустрії 4.0. Сформульована у 2011 році модель четвертої промислової революції фіксує інтеграцію кіберфізичних систем, промислового Інтернету речей, технологій великих даних і штучного інтелекту в єдиний виробничо-управлінський контур. Така інтеграція зумовлює перехід від лінійно організованих виробничих процесів до мережових структур, здатних до самоналаштування, прогнозування збоїв і адаптації до умов зовнішньої нестабільності [12].

Визначальною рисою Індустрії 4.0 стає формування інтелектуальних соціотехнічних мереж, у межах яких машини, цифрові системи та люди взаємодіють у режимі реального часу. Виробничі об'єкти поряд із фізичним виміром набувають віртуального представлення у формі цифрових двійників, що акумулюють інформацію про технічний стан, історію експлуатації,

параметри функціонування та результати вимірювань. Унаслідок цього змінюється логіка управління, оскільки ухвалення рішень дедалі більше спирається на аналітичну обробку потоків даних і алгоритмічні процедури, а не на ієрархічні механізми контролю.

Розгортання цифрової трансформації у виробничій та сервісній сферах супроводжується поглибленням платформізації економіки. Цифрові платформи виконують функцію інфраструктурних посередників між різними групами учасників, забезпечуючи масштабування обміну, зниження трансакційних витрат і формування стійких мережевих ефектів. Платформенні моделі поступово виходять за межі високотехнологічних секторів і поширюються на транспорт, фінанси, торгівлю, освіту, сферу послуг і публічне управління, що свідчить про структурний характер цифрових зрушень [13].

У сучасному дискурсі посилюється увага до того, що цифрова трансформація має не лише «інноваційний», а й «владно-нормативний» вимір. У критичній соціальній теорії важливим є поняття «surveillance capitalism», уведене та розгорнуте Ш. Зубофф у монографії «The Age of Surveillance Capitalism», де аналізується модель накопичення, що базується на екстракції поведінкових даних та їхньому використанні для прогнозування і впливу на поведінку [14]. У політико-економічному вимірі Н. Срічек у «Platform Capitalism» описує становлення платформ як домінуючої інфраструктурної форми сучасного капіталізму, що змінює ринки, працю, конкуренцію й механізми монополізації [15]. На філософському рівні Л. Флоріді у «The Fourth Revolution» інтерпретує цифрові зміни як трансформацію «інфосфери», у межах якої переосмислення потребують категорії приватності, ідентичності та етики технологічно опосередкованого буття [16]. Сукупно такі підходи дозволяють розглядати цифрову трансформацію як процес, що одночасно генерує продуктивність та нові асиметрії, розширює можливості комунікації та посилює інструменти контролю.

У прикладних політико-управлінських рамках цифрова трансформація осмислюється як предмет державної політики та регуляторного дизайну.

Показовим є підхід OECD у доповіді «Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives», де цифрова трансформація описується через комплекс взаємопов'язаних вимірів (доступ, використання, інновації, зайнятість, добробут, довіра, відкритість ринків), що вимагають інтегрованого врядування та міжсекторальної координації [17]. У межах авторського бачення цифрова трансформація на суспільному рівні постає не як технічне вдосконалення інструментарію, а як процес системної реконфігурації соціально-економічних і управлінських відносин. Йдеться про перерозподіл матеріальних і нематеріальних ресурсів, зміну правил взаємодії між основними соціальними акторами, трансформацію моделей відповідальності та оновлення інституційних механізмів регулювання. Така логіка дозволяє трактувати цифрову трансформацію як чинник структурних змін, що впливає на спосіб організації суспільного відтворення, а не як сукупність ізольованих технологічних нововведень.

В українському науковому просторі становлення дискурсу про цифрові зміни проходило через етапи «інформатизації» та «інформаційного суспільства» з фокусом на правових і організаційних передумовах. Наприклад, І. Мукомела у статті «Інформаційне суспільство та його ознаки: теоретико-правовий аспект» здійснює систематизацію ознак інформаційного суспільства, закладаючи підґрунтя для розмежування категорій і для розуміння правових наслідків поширення ІКТ [18]. У філософсько-правовій площині О. Дзьобань у монографії «Філософія інформаційного права: світоглядні й загальнотеоретичні засади» акцентує увагу на світоглядних підвалинах інформаційної епохи та проблематиці прав і свобод у цифровому середовищі [19]. В управлінсько-адміністративному вимірі істотне значення мають наукові розробки В. Куйбіди, О. Карпенка та В. Наместніка. Зокрема, у статті «Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату» здійснено ґрунтовний етимологічний і семантичний аналіз основних дефініцій сфери цифрового врядування, проведено їх концептуальне розмежування та уточнено зміст понять, що використовуються у вітчизняному й зарубіжному науковому

дискурсі цифрової трансформації публічної влади. У межах зазначеної роботи цифрове врядування розглядається як системне явище управлінських змін, пов'язане з переосмисленням функцій, процедур і механізмів діяльності органів публічної влади в умовах цифровізації, що створює теоретичне підґрунтя для подальших прикладних досліджень і нормативного врегулювання відповідних процесів [20].

Цифрова трансформація у сучасному науковому дискурсі дедалі частіше розглядається як довготривалий і системний тренд розвитку суспільства, пов'язаний не лише з упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, а з глибинними змінами у способах організації економічної діяльності, соціальної взаємодії, управління та відтворення інституційних структур. Вагоме теоретичне підґрунтя такого розуміння формують дослідження, у яких інтернет осмислюється як ключове середовище глобалізаційних змін. У працях Б. Андрушківа, Н. Кирич, О. Погайдак, Л. Мельник, О. Гагалюк інтернет розглядається як багатовимірний інформаційно-комунікативний простір, здатний одночасно продукувати позитивні та негативні вектори розвитку. Автори обґрунтовують амбівалентність цифровізації, підкреслюючи, що зростання швидкості обміну інформацією, розширення доступу до знань і ринків, формування нових можливостей самореалізації та економічної активності супроводжується загрозами інформаційного перенасичення, маніпулятивних практик, посилення цифрової нерівності та підвищення вразливості персональних даних [21]. Осмислення цифрової трансформації як сучасного тренду розвитку суспільства у науковому дискурсі безпосередньо пов'язується з аналізом цифрової економіки як середовища структурних змін. У тезах С. В. Коляденко цифрова економіка розглядається як домінантна характеристика сучасного соціально-економічного стану, що зумовлює перегляд усталених економічних категорій та форм господарської діяльності під впливом цифровізації [22]. Автор акцентує на відсутності усталеного понятійно-категоріального апарату та на трансформації логіки функціонування економічної системи в цілому, що

дозволяє інтерпретувати цифрову економіку як передумову формування цифрової трансформації не лише у виробничій, а й у суспільній та управлінській сферах. Інституційний вимір цифрових змін розкривають Н. Краус і К. Краус, які акцентують на залежності ефективності цифровізації від якості інституційного середовища, правил економічної поведінки та механізмів стимулювання інновацій [23].

Дефініційне та понятійно-категоріальне підґрунтя дослідження формують праці Ю. Нікітіна і О. Кульчицького, у яких здійснено розмежування понять «цифровізація», «цифрова трансформація» та «цифрова економіка», що дозволяє уникнути термінологічної редукції та забезпечує аналітичну чіткість наукового викладу [24]. Теоретичні аспекти цифрової економіки детально розкривають Л. Матвейчук, О. Сенкевич, О. Піжук, які пропонують типології, моделі та методичні підходи до аналізу цифрових трансформацій у взаємозв'язку з продуктивністю, інноваційністю та конкурентоспроможністю економічних систем [25-27].

У площині управління підприємствами цифрові зміни аналізує Д. Піскун, який досліджує трансформацію системи маркетингового управління під впливом цифрових каналів комунікації, аналітики та клієнтоорієнтованості [28]. Роль зовнішніх кризових чинників у прискоренні цифрової трансформації висвітлює Н. Різник, фіксуючи каталізуючий вплив пандемії COVID-19 на розвиток цифрових сервісів, дистанційних форм зайнятості та електронної комерції [29]. Структурний характер цифрових змін, пов'язаний із конвергенцією галузей і гібридизацією бізнес-моделей, обґрунтовують Б. Семенген і О. Берестецька [30].

Макрорівневий та порівняльний вимір цифрової трансформації формують дослідження В. Вовка, О. Даннікова, К. Січкаренка, Г. Дергачової, Я. Колешні, Г. Карчевої, Д. Огородні, у яких цифрові зрушення пов'язуються з державною політикою, інституційними бар'єрами, економічною безпекою та міжнародною конкурентоспроможністю [31-34]. Взаємозв'язок цифрових трансформацій із фінансовими та інвестиційними процесами розкривають І. Косач,

А. Жаворонок, А. Дегтярьов, які підкреслюють роль інноваційно-інвестиційних механізмів у підтримці цифрових змін [35].

Сукупність наведених підходів дозволяє стверджувати, що у вітчизняному науковому дискурсі відбувається послідовне переосмислення цифрової трансформації як комплексного й багатовимірного процесу, який не зводиться до впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій або технічної модернізації. Аналіз наукових праць фіксує зміщення аналітичного фокусу від проблематики інформатизації та характеристик інформаційного суспільства до розуміння цифрових змін як чинника глибинної структурної перебудови економічних механізмів, управлінських моделей і соціальних відносин, включно з трансформацією ролей акторів та логіки їх взаємодії. У такій аналітичній рамці цифрова трансформація постає як результат взаємопов'язаного впливу технологічних інновацій, інституційних умов, правового регулювання та управлінських практик, що формує підґрунтя для її інтерпретації як стійкого тренду розвитку сучасного суспільства з урахуванням як потенціалу довгострокового зростання, так і системних ризиків та обмежень.

З огляду на це доцільним є представлення аналітичної таблиці вимірів цифрової трансформації як сучасного тренду розвитку суспільства, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Виміри цифрової трансформації як сучасного тренду розвитку суспільства

Вимір тренду	Основні прояви	Наслідки	Ризики / виклики
Технологічний	Індустрія 4.0, IoT, AI, big data, цифрові двійники	зростання автономності, даноцентричне управління	залежність від інфраструктури, кіберризики
Економічний	платформізація, мережеві ефекти, економіка даних	зміна логіки створення вартості, концентрація ринків	монополізація, асиметрії доступу до даних
Соціальний	цифрові медіа, алгоритмічне посередництво, нові форми участі	трансформація комунікації й інтеграції	приватність, поляризація, цифрова нерівність
Нормативно-ціннісний	дані як ресурс, алгоритмічні рішення	нові правила відповідальності та	контроль, непрозорість

		етики	алгоритмів
Публічно-управлінський	цифрова держава, інтегровані політики, довіра	сервісність, проактивність, координація реформ	інклюзивність, довіра, регуляторна спроможність

Джерело: розроблено автором на основі [20-35].

Сучасні тренди цифрової трансформації суспільства відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Сучасні тренди цифрової трансформації суспільства

Тренд	Зміст тренду	Суспільний прояв	Управлінське значення
Платформізація економіки	Поширення платформ як посередників взаємодії між групами учасників	Перехід до сервісів “платформа–користувач”, мережеві ефекти, концентрація ринків	Потреба антимонопольних підходів, правил доступу до даних, прозорості алгоритмів
Алгоритмізація рішень	Ухвалення рішень дедалі частіше спирається на алгоритми та моделі	Рекомендаційні системи, скоринг, автоматизований відбір і ранжування	Вимоги до підзвітності, пояснюваності, недискримінації
Індустрія 4.0 і кіберфізичні системи	Інтеграція IoT, AI, big data у виробничо-управлінські контури	Розумні фабрики, предиктивне обслуговування, цифрові двійники	Модернізація інфраструктури, кіберстійкість
Хмаризація та “as-a-service”	Перенесення обчислень і сервісів у хмарні середовища	Масштабування цифрових послуг, дистанційні моделі роботи	Політики суверенності даних, безпека, управління ризиками постачальників
Кібербезпека як базова умова розвитку	Зростання загроз через залежність від цифрової інфраструктури	Атаки на державні сервіси, бізнес, критичні системи	Створення режимів кіберзахисту, реагування, резервування, навчання персоналу
Розвиток цифрових ідентичностей та довіри	Розширення електронної ідентифікації та довірчих сервісів	Дистанційний доступ до послуг, електронні транзакції	Підвищення доступності послуг, зменшення транзакційних витрат, захист прав
Нормативно-етичні виклики цифрового розвитку	Переозначення приватності, автономії, відповідальності	Конфлікти щодо даних, наглядових практик, цифрової нерівності	Баланс інновацій і прав людини, механізми суспільного контролю
Цифрова нерівність	Нерівний доступ до інфраструктури й компетентностей	Розриви між групами населення і регіонами	Політики інклюзії, цифрові навички, доступність сервісів

Джерело: розроблено автором

Систематизація сучасних трендів цифрової трансформації засвідчує, що цифрові зміни набувають комплексного та багатовимірного характеру і не можуть бути зведені до сукупності окремих технологічних інновацій. Сукупність виділених трендів формує нову конфігурацію суспільного розвитку, у межах якої цифрові технології виконують функцію базової інфраструктури економічної діяльності, соціальної взаємодії та публічного управління.

Авторська позиція полягає у трактуванні цифрового тренду розвитку суспільства як зміни самої логіки соціальної організації. Ієрархічні, лінійні та територіально закріплені моделі поступово витісняються мережевими, платформенними й даноцентричними формами, у яких створення цінності пов'язується не лише з матеріальним виробництвом, а з обігом інформації, швидкістю доступу до ресурсів, здатністю до аналітичної обробки даних і включеністю до цифрових екосистем. У такому контексті трансформуються уявлення про працю, участь, довіру та відповідальність, оскільки алгоритмічні механізми дедалі активніше опосередковують соціальні відносини й управлінські практики.

Узагальнюючи результати, доцільно констатувати, що цифрова трансформація у сучасному науковому дискурсі постає як стійкий, системний і багатовимірний тренд розвитку суспільства, який формується на перетині технологічних інновацій, інституційних змін, економічної перебудови та трансформації управлінських і соціальних практик. Аналіз теоретичних концепцій і прикладних досліджень засвідчує еволюцію підходів від технологічного детермінізму та інформатизації до розуміння цифрових змін як чинника глибинної реконфігурації способів створення вартості, організації влади, соціальної взаємодії та нормативного регулювання. У такій логіці цифрова трансформація набуває ознак нового етапу суспільного розвитку, у межах якого цифрові технології, дані й алгоритмічні системи виконують функцію базової інфраструктури суспільного відтворення, одночасно відкриваючи значний потенціал зростання та продукуючи нові ризики, що потребують науково обґрунтованих управлінських і регуляторних рішень.

1.2 Поняття та сутність цифрової трансформації місцевого самоврядування

У сучасному науковому дискурсі поняття цифрової трансформації місцевого самоврядування формується на перетині теорій публічного управління, цифрового уряду та інституційного розвитку територій. На відміну від загальнодержавного рівня, місцеве самоврядування характеризується безпосередньою орієнтацією на потреби громади, високим рівнем контактності з населенням та значною залежністю від локальних ресурсів і управлінських спроможностей. У зв'язку з цим цифрова трансформація органів місцевого самоврядування не може бути зведена до впровадження окремих інформаційних систем або електронних сервісів, а постає як процес глибокої перебудови способів здійснення муніципальної влади.

Поняття місцевого самоврядування у науковому та нормативному дискурсі розглядається як одна з базових форм організації публічної влади, що забезпечує самостійне вирішення питань місцевого значення територіальними громадами. Класичне інституційне розуміння місцевого самоврядування закріплене у Європейській хартії місцевого самоврядування, відповідно до якої місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевої влади в межах закону регулювати й управляти значною частиною публічних справ під власну відповідальність та в інтересах місцевого населення [36]. Відповідно до статті 140 Конституції України місцеве самоврядування закріплюється як гарантоване державою право територіальної громади жителів села, добровільного об'єднання кількох сіл, селища чи міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [39]. Конституційне закріплення фіксує місцеве самоврядування не лише як організаційну форму управління на локальному рівні, а як інституціоналізований механізм реалізації публічної влади, що ґрунтується на поєднанні загальнодержавних і місцевих інтересів.

Сутнісна характеристика місцевого самоврядування розкривається через гарантоване державою право територіальної громади, громадян та створених ними органів вирішувати значну частину місцевих справ і управляти ними під власну відповідальність та в інтересах населення. У такому розумінні місцеве самоврядування функціонує як форма децентралізованої публічної влади, в межах якої автономія органів самоврядування забезпечується правовою, організаційною, матеріальною та фінансовою самостійністю. Правова автономія полягає у наділенні органів місцевого самоврядування власними повноваженнями, визначеними конституційно та законодавчо, організаційна – у праві самостійно формувати внутрішню структуру управління відповідно до локальних потреб, а матеріальна й фінансова – у можливості володіти, користуватися та розпоряджатися майном і фінансовими ресурсами для реалізації покладених функцій. Сукупність зазначених ознак формує інституційну основу місцевого самоврядування як самостійного рівня публічного управління, у межах якого цифрові трансформації набувають специфічного змісту та особливої управлінської значущості.

У вітчизняній правовій науці місцеве самоврядування трактується як інститут публічного управління, що поєднує елементи публічної влади та громадської самоорганізації. У монографії В. Б. Авер'янова місцеве самоврядування розглядається як самостійний рівень публічної влади, що відрізняється від державної влади за джерелом легітимації, функціональним призначенням і механізмами відповідальності [37]. Таке розуміння дозволяє відмежувати місцеве самоврядування від виконавчої влади та підкреслити його автономний характер у системі публічного управління.

Вагомий внесок у теоретичне осмислення місцевого самоврядування зробив Ю. П. Битяк, який визначає його як форму публічної влади, що реалізується безпосередньо територіальною громадою або через обрані нею органи з метою задоволення локальних публічних інтересів [38].

У зарубіжній науковій традиції місцеве самоврядування розглядається як ключовий актор територіального розвитку. Зокрема, G. Stoker визначає місцеве

самоврядування як інституційний механізм колективного врядування, що забезпечує координацію між різними локальними акторами – громадянами, бізнесом і громадськими організаціями [40]. Роль місцевого самоврядування у сучасних умовах також пов'язується з управлінням місцевим розвитком. У доповідях Світового банку місцеві органи влади розглядаються як суб'єкти забезпечення сталого розвитку, просторового планування та надання базових послуг. Це підтверджує зростання значущості місцевого самоврядування у вирішенні комплексних соціально-економічних завдань.

Сформовані у науковому та нормативному дискурсі підходи до розуміння місцевого самоврядування як автономного рівня публічної влади, орієнтованого на задоволення локальних публічних інтересів і забезпечення участі громадян у процесах ухвалення рішень, створюють методологічне підґрунтя для аналізу сучасних трансформаційних процесів у діяльності органів місцевого самоврядування. Зміна соціально-економічних умов, ускладнення управлінських завдань, зростання очікувань населення щодо якості публічних послуг і прозорості влади актуалізують пошук нових інструментів і моделей організації муніципального управління. У такому контексті цифрові технології поступово набувають значення не допоміжного технічного засобу, а чинника структурної перебудови управлінських процесів на локальному рівні. Саме специфіка місцевого самоврядування як найближчого до громадянина рівня публічної влади зумовлює особливий характер і наслідки цифрових змін, що потребує окремого теоретичного осмислення поняття та сутності цифрової трансформації місцевого самоврядування.

Загальновизнаним у сучасному науковому дискурсі є положення про історичне походження та еволюцію поняття цифровізації. Перші концептуальні підходи до осмислення цифрових змін пов'язують із працями Н. Негропonte, американського дослідника Массачусетського технологічного інституту, який у 1995 році у монографії *Being Digital* запропонував принципово нову оптику аналізу суспільного розвитку. У межах цієї концепції автор здійснив порівняння «атомів» і «бітів» як базових одиниць відповідно матеріального та

цифрового світів, обґрунтовуючи тезу про те, що будь-які об'єкти, процеси та форми діяльності, організовані на основі матеріальних носіїв, у перспективі можуть бути відтворені у цифровому форматі [41]. Подальше визнання цифровізації як нової парадигми суспільного розвитку стало наслідком зміни глобальних управлінських орієнтирів у контексті формування четвертої промислової революції, відомої як Індустрія 4.0. У межах цієї парадигми цифрові технології перестають виконувати допоміжну або інструментальну функцію і трансформуються у системоутворювальний чинник економічного, соціального та управлінського розвитку. Саме у цьому контексті цифровізація починає розглядатися як стратегічний ресурс підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності економік і стійкості суспільних систем.

Водночас у науковій літературі відсутнє уніфіковане визначення поняття «цифровізація», що зумовлює множинність підходів до його інтерпретації. У значній частині досліджень цифровізація ототожнюється з використанням цифрових, інформаційних або інформаційно-комунікаційних технологій. Однак подібне трактування є методологічно обмеженим, оскільки звужує зміст цифровізації до окремих технічних інструментів і не враховує її системного впливу на структуру управління, логіку ухвалення рішень, характер соціальної взаємодії та інституційні механізми. Сучасні підходи дедалі частіше наголошують на необхідності розглядати цифровізацію як комплексний процес, що охоплює трансформацію організаційних моделей, управлінських процедур, нормативних практик і ціннісних орієнтацій.

Важливим етапом розвитку теорії цифровізації у сфері публічного управління стало формування концепції «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance, DEG), запропонованої у 1991 році П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклером. Зазначена концепція була спрямована на переосмислення еволюції державного управління як переходу від моделі «Нового державного управління» (New Public Management) до більш складної та інтегрованої моделі цифрового врядування [41]. Автори виокремили три базові напрями такої трансформації: реінтеграцію управлінських функцій,

клієнтоорієнтовану цілісність управління (холістичний підхід) та цифровізацію як використання потенціалу цифрового зберігання інформації й електронних комунікацій для глибинної перебудови управлінських процесів. Згодом ці напрями були означені як «перша хвиля» розвитку цифрового врядування.

Подальший розвиток цифрових технологій, стрімке поширення соціальних мереж і зростання ролі громадянського суспільства як активного суб'єкта публічної політики зумовили появу так званої «другої хвилі» Digital Era Governance. У межах цього етапу цифрові трансформації в управлінській сфері набувають більш глибокого та системного характеру, оскільки цифрові платформи і мережеві комунікації стають інструментами суспільного контролю, координації інтересів і формування нових механізмів взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням і громадянами [42]. Таким чином, цифровізація поступово утверджується як чинник еволюції публічного управління та місцевого самоврядування в умовах сучасного суспільного розвитку.

Понятійне поле цифрової трансформації у публічному секторі формується на перетині управлінської науки, інформаційних систем і політики цифрового врядування. Еволюційну рамку для розуміння цифрових змін пропонує Т. Яновські, який описує розвиток digital government як перехід від техніко-технологічної модернізації до контекстуалізованих перетворень інституцій, процесів і взаємодії з громадянами [43]. Визначення цифрової трансформації у державному управлінні конкретизується через узгодження її меж із суміжними категоріями. І. Мергель, Н. Едельманн і Н. Гауг на підставі експертних інтерв'ю показують, що цифрова трансформація у публічному секторі охоплює зміни стратегій, організаційних структур, процесів, компетентностей і культури, які забезпечують нові способи створення публічної цінності та взаємодії з користувачами [44]. У такій інтерпретації маркером виступає не наявність ІТ-інструмента, а ступінь переорганізації управлінських спроможностей і моделей надання послуг.

Категоріальне розмежування між е-урядуванням і цифровою трансформацією доцільно будувати через критерій створення публічної цінності. Дж. Твізейїмана та А. Андерссон у систематичному огляді літератури показують, що e-government може давати публічну цінність через підвищення якості сервісів, прозорість, підзвітність і довіру, однак максимальний ефект досягається за умов організаційної перебудови та узгодження технологічних змін з інституційними механізмами [45]. Для ОМС такий висновок означає, що цифрова трансформація не зводиться до «переведення послуг в онлайн», а включає редизайн процесів, сервісну архітектуру та нові механізми участі мешканців.

Сутність цифрової трансформації місцевого самоврядування проявляється через специфіку місцевого рівня як простору «наближеного врядування», у якому політики реалізуються через щоденні послуги, регулювання, інфраструктурні рішення й комунікацію з громадою. Саме на місцевому рівні цифрові інновації стикаються з проблемами інституційної спроможності, неоднорідності ресурсів громад, кадрового дефіциту, спадкових ІТ-систем, а також із чутливістю до довіри та соціальної інклюзії. Аналітичні рамки OECD підкреслюють багатовимірність цифрового врядування та необхідність інтегрованого підходу, який поєднує управління даними, відкритість, орієнтацію на користувача, проактивність послуг, безпеку й міжвідомчу координацію. Перевага цієї рамки полягає у можливості визначити цифрову трансформацію ОМС як комплекс управлінських змін, а не як перелік технологій.

Для концептуалізації місцевих цифрових змін релевантною виступає також емпірична база міжнародних вимірювань цифрової зрілості. Світовий банк через GovTech Maturity Index пропонує логіку оцінювання цифрового врядування за вимірами: державні системи, цифрові сервіси, залучення громадян, управління даними та інституційні механізми реалізації [46]. У проєкції на місцеве самоврядування зазначені виміри дозволяють визначити сутність цифрової трансформації як підвищення спроможності громад надавати

послуги «end-to-end», управляти даними, забезпечувати участь мешканців і підтримувати кіберстійкість.

У сучасній літературі цифрова трансформація місцевого самоврядування часто перетинається з тематикою smart city та smart governance. А. Меєр і М. П. Родрігес Болівар в огляді наукових підходів показують, що «розумне» міське врядування охоплює цифрову інфраструктуру, дані, мережеве партнерство, участь громадян і нові моделі прийняття рішень. [47]. У межах такого підходу цифрова трансформація ОМС набуває рис переходу до управління міськими системами на основі даних, сенсорних мереж, інтегрованих платформ і спільного вироблення рішень із громадою та бізнесом.

Дослідження О. Бардаха, присвячене цифровій трансформації взаємодії влади та бізнесу, акцентує на переході від процедурної логіки управління до результатоорієнтованої моделі, у межах якої цифрові інструменти використовуються для підвищення ефективності публічних рішень і координації інтересів локальних акторів, що має безпосереднє значення для муніципального рівня управління [58]. Паралельно О. В. Євсюкова обґрунтовує поняття цифрової спроможності територіальних громад, пов'язуючи її з наявністю інфраструктури, управлінських компетентностей, фінансових ресурсів і здатності органів місцевого самоврядування інтегрувати цифрові рішення у повсякденну управлінську практику [59]. Комплексне бачення цифрових змін у публічному управлінні запропоновано в колективній монографії за редакцією О. В. Карпенка [60], де цифрове врядування розглядається як системна трансформація управлінських процесів, інституційних структур і механізмів взаємодії влади та громадян, що виходить за межі електронних сервісів і охоплює зміну управлінської культури та архітектури публічної влади. Теоретичну макрорамку цифрових змін формують праці С. Квітки [61], у яких цифрові трансформації інтерпретуються як сучасний етап періодичного циклу розвитку суспільства та пов'язуються з концепцією «довгих хвиль». Подальший розвиток наукової аргументації зосереджується на конкретизації інституційно-організаційних вимірів цифрової

трансформації місцевого самоврядування. Дослідження С. Квітки та О. Мазур, присвячене доступу до мережі Інтернет через мобільні пристрої, демонструє нерівномірність цифрової інфраструктури в Україні, що безпосередньо впливає на здатність органів місцевого самоврядування впроваджувати цифрові сервіси та підтримувати цифрову участь населення [62]. Юридичний вимір цифрових змін деталізовано у працях Н. А. Литвин і Л. В. Крупної [63], де діджиталізація розглядається як інструмент підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання електронних послуг.

Нормативно-правовий компонент сутності цифрової трансформації ОМС визначається тим, що цифрові послуги та дані функціонують у режимі правових обмежень і гарантій. Для України базові рамки місцевого управління задає Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [48]. Перехід до сервісної моделі надання послуг підтримується Законом «Про адміністративні послуги» [49]. Довіра до транзакцій та ідентифікації пов'язується із Законом «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [50]. Інфраструктурний вимір комунікацій визначається Законом «Про електронні комунікації» [51]. У площині прозорості та підзвітності суттєве значення має Закон «Про доступ до публічної інформації» [52]. Захист персональних даних регламентується окремим законом [53]. Сукупність таких норм дозволяє трактувати цифрову трансформацію ОМС як процес, у якому технологічні зміни мають відбуватися в режимі правової визначеності, гарантій прав і процедурної підзвітності.

Європейські регуляторні підходи надають додаткову рамку для визначення сутності цифрової трансформації місцевого самоврядування через стандарти захисту даних, кіберстійкості та доступності цифрових сервісів. Регламент GDPR закріплює принципи обробки персональних даних, що прямо впливають на муніципальні реєстри, сервіси та аналітику [54]. Директива NIS2 задає сучасні вимоги до кібербезпеки організацій і ланцюгів постачання цифрових послуг, що має значення для місцевих систем і підрядників [55].

Регламент Single Digital Gateway підсилює орієнтацію на безбар'єрний доступ до цифрових публічних послуг [56]. Інтеграція таких вимог у місцеві практики дозволяє операціоналізувати сутність цифрової трансформації через критерії законності, безпеки, доступності та людиноцентричності.

Окремий вимір сутності цифрової трансформації ОМС пов'язується з даними й алгоритмами, які поступово вбудовуються у бюджетне планування, соціальну підтримку, управління ризиками та пріоритизацію послуг. У контексті публічного сектору Б. Віртц, Й. Веєрер і К. Гайєр систематизують приклади застосування штучного інтелекту та підкреслюють управлінські виклики: підзвітність, прозорість моделей, ризики дискримінації, вимоги до якості даних і компетентностей персоналу [57]. Для місцевого самоврядування зазначені акценти трансформуються у вимогу до «пояснюваного» використання аналітики й алгоритмів у рішеннях, які мають прямі соціальні наслідки для мешканців.

Практико-орієнтована інституційна база цифрової трансформації в Україні пов'язана з державною цифровою екосистемою та сервісами, які задають стандарти інтеграції для ОМС. Офіційний портал Міністерства цифрової трансформації України фіксує державну архітектуру цифрових політик і підходів. Портал «Дія» репрезентує модель «єдиного вікна» цифрових сервісів та інтеграційні вимоги для органів влади, у тому числі на місцевому рівні. Важливо підкреслити, що інтеграція ОМС у національні цифрові платформи змінює саму логіку організації послуг, оскільки зростає значення інтероперабельності, управління даними та стандартизації процесів.

Проведений теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що поняття цифрової трансформації місцевого самоврядування формується на перетині теорій публічного управління, цифрового врядування, інституційного розвитку та місцевої демократії. У науковому дискурсі простежується еволюція підходів від розуміння цифровізації як технічного впровадження ІКТ до трактування цифрової трансформації як системного процесу зміни управлінських моделей, організаційних структур і механізмів взаємодії з громадянами.

Встановлено, що місцеве самоврядування як автономний рівень публічної влади має специфічні інституційні, організаційні та ресурсні характеристики, які зумовлюють особливий характер цифрових змін. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування реалізується в умовах безпосередньої орієнтації на локальні публічні інтереси, високої контактності з населенням та значної залежності від кадрової й управлінської спроможності територіальних громад.

1.3 Зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування

Звернення до зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування зумовлене потребою наукового осмислення закономірностей і моделей розвитку публічного управління в умовах цифрової держави. Аналіз напрацювань іноземних держав дозволяє простежити еволюцію управлінських підходів до цифровізації на локальному рівні, виявити інституційні та організаційні чинники успішності цифрових реформ, а також визначити управлінську цінність цифрових інструментів у контексті підвищення результативності публічних послуг, прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування.

У вітчизняній науковій літературі зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого врядування інтерпретується переважно крізь призму порівняльного публічного управління та можливостей інституційної адаптації європейських і світових моделей до національного контексту. Так, О. М. Жадан [67] розглядає практики цифрового врядування країн Європейського Союзу, Скандинавії та Сінгапуру як приклади переходу від електронного урядування до комплексної цифрової трансформації, у межах якої ключову роль відіграють муніципалітети як провайдери сервісів і координатори взаємодії з громадянами. Б. Пережняк, Л. Васильчук, Т. Бевз, С. Пирога та Ю. Батан [68] аналізують міжнародний досвід цифровізації місцевого самоврядування, зосереджуючись

на наукових підходах зарубіжних дослідників до впровадження електронного урядування, цифрових публічних послуг і муніципальних цифрових інструментів, а також на правових та інституційних моделях цифрової трансформації органів місцевої влади в різних державах. М. В. Слободянин аналізує зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління, зосереджуючись на європейських практиках надання державних (адміністративних) послуг у цифровому форматі, правових механізмах переведення адміністративних процедур в електронне середовище, інституційних моделях цифрового публічного управління, а також на умовах ефективного функціонування інформаційно-технологічної інфраструктури, електронної ідентифікації, електронного підпису та захисту персональних даних у процесах цифровізації публічної влади [69]. А. Забловський [70], А. Косоруков [71], Д. Молчанов [72], А. Познякова [73], А. Серенок [74] та О. Соколовська [75] аналізують зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного та муніципального управління, зосереджуючись на впровадженні технологій штучного інтелекту, розвитку «розумних» сталих міст, функціонуванні платформ електронних послуг і формуванні SMART-інфраструктури. У дослідженнях розкриваються європейські та британські моделі електронного урядування, інституційні й управлінські механізми цифровізації органів влади, а також соціально-економічні наслідки розвитку цифрової економіки, що дозволяє узагальнити ключові тенденції та практики, сформовані у міжнародному управлінському просторі. Узагальнення позицій українських дослідників дозволяє дійти висновку, що зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого урядування трактується ними як джерело управлінських моделей, орієнтованих на розвиток governance-підходів, підвищення інституційної спроможності муніципалітетів і створення публічної цінності в умовах цифрової держави.

Підходи до трактування цифрової трансформації в місцевому самоврядуванні у зарубіжних працях можна згрупувати навколо кількох аналітичних акцентів. По-перше, поширеним є інституційно-управлінський

підхід, у межах якого цифровізація місцевих органів влади розглядається як елемент реформування системи публічного управління загалом; цифрові сервіси, реєстри та платформи оцінюються як ресурси для посилення підзвітності, прозорості, координації політик та інтеграції послуг. У концептуальних документах ОЕСД цифровий уряд трактується як використання цифрових технологій в якості невід'ємної складової стратегій модернізації державного сектору, причому підкреслюється, що локальний рівень відіграє ключову роль у трансформації форматів надання публічних послуг [76].

По-друге, у межах організаційно-поведінкового підходу цифрова трансформація інтерпретується як зміна управлінських практик, культури та компетентностей у межах місцевих адміністрацій. У дослідженнях, присвячених цифровій трансформації локального governance, наголошується на ролі лідерства, інноваційної культури та внутрішніх механізмів координації як детермінант спроможності муніципалітетів переходити від епізодичного використання ІКТ до системного цифрового управління [77]. Також, поширюється підхід, зосереджений на даних (data-centric), у межах якого місцеві органи влади аналізуються як вузли екосистеми даних, а цифрова трансформація, як перехід до управління на основі доказів і аналітики, з опорою на інструменти data-driven local government [78].

У зарубіжних дослідженнях простежується досить чітка еволюційна траєкторія концептуалізації цифровізації публічного сектору, яка безпосередньо стосується місцевого рівня. Початковий етап пов'язаний із концепцією e-government, де домінували уявлення про електронне дублювання існуючих адміністративних процедур, переведення документів у цифрову форму та створення інформаційних порталів. Узагальнення А. Meijer демонструє, що ранні дослідження e-government були зосереджені переважно на технологічних і сервісних аспектах, тоді як інституційні та політичні наслідки цифровізації аналізувалися фрагментарно [79].

Наступний етап окреслюється впровадженням концепту *digital government*, у межах якого цифрові технології починають розглядатися як ключовий ресурс трансформації управлінських моделей, організаційної структури та процесів координації між рівнями влади. У стратегічних документах *European Commission* та *G7* [80] акцент робиться на інтеграції цифрових сервісів, розбудові цифрової публічної інфраструктури, орієнтації на користувача та розробленні «життєвих» послуг, що охоплюють повністю певну життєву ситуацію громадянина чи бізнесу.

Подальший розвиток наукового дискурсу пов'язаний із переходом до парадигми *data-driven governance*, яка фокусується на використанні даних як стратегічного ресурсу управлінських рішень. Аналітичні матеріали *UN ESCAP* фіксують становлення *data-driven governance* [81] як нового рівня зрілості цифрового управління, в якому критичного значення набувають якість даних, інституційні механізми їх обігу та спроможність органів влади до аналітичної інтерпретації інформаційних потоків. Окремою лінією розвиваються дослідження *smart local governance* та *smart municipalities*, де цифрові технології, дані, сенсорні мережі й платформи участі розглядаються як взаємопов'язані елементи локальних екосистем управління, спрямованих на сталий розвиток, інклюзивність та підвищення якості життя [82].

У цьому контексті концепція *Digital-Era Governance* виконує роль метатеоретичної рамки, яка поєднує зазначені етапи, демонструючи перехід від технократичної логіки «оцифрування адміністрації» до системної трансформації публічного сектору, у тому числі місцевого самоврядування, на основі інтегрованих цифрових платформ, мережевих форм *governance* та управління на основі даних [83].

Сучасні теорії публічного управління інтерпретують місцеве самоврядування як основну ланку цифрової держави, де відбувається матеріалізація концептуальних моделей *digital government* і *data-driven governance* у конкретні сервіси та управлінські практики. У дослідженнях, підготовлених під егідою *OECD*, наголошується, що цифрова трансформація

публічних послуг у сферах соціального забезпечення, освіти, охорони здоров'я та міської інфраструктури спирається передусім на спроможність місцевих органів влади до інтеграції цифрових рішень у власні процеси організації сервісів.

У працях, присвячених оцінюванню індексу цифрового уряду та цифрової зрілості, підкреслюється, що саме муніципалітети виступають осередками впровадження інноваційних сервісів, онлайн-форм участі, платформ співтворення політик та сервісів, а також розпорядниками значних масивів територіальних даних [84]. Теоретичні моделі public value governance доповнюють цей вимір, акцентуючи, що цифрові рішення на місцевому рівні оцінюються через здатність створювати публічну цінність: підвищувати доступність і якість послуг, зміцнювати довіру до органів влади, зменшувати асиметрію інформації між адміністрацією та громадою, розширювати можливості участі мешканців у прийнятті рішень.

Зарубіжні емпіричні дослідження цифрової трансформації локальних government units демонструють, що успішність впровадження цифрових стратегій значною мірою залежить від інституційної спроможності муніципалітетів: наявності стратегічного бачення, професійних кадрів, ресурсної бази, здатності до міжсекторальної координації та міжмуніципальної співпраці [85]. У такий спосіб у теоріях публічного управління конституюється образ місцевого самоврядування як суб'єкта, що не лише імплементує центральні цифрові ініціативи, а й формує власні інноваційні моделі цифрового governance на основі локальних потреб та партнерств.

Європейська управлінська традиція пов'язує цифрову трансформацію місцевого самоврядування з процесами децентралізації та реалізацією принципу субсидіарності. У положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування зафіксовано, що публічні завдання повинні виконуватися на рівні, максимально наближеному до громадян, а передача повноважень на місцевий рівень має супроводжуватися належним ресурсним забезпеченням [36]. Принцип субсидіарності, у такому розумінні, формує

нормативне підґрунтя для поєднання децентралізації компетенцій із розвитком спроможності місцевих органів влади використовувати цифрові інструменти для реалізації делегованих і власних повноважень.

У європейських наукових і аналітичних працях децентралізація та цифровізація розглядаються як взаємопов'язані процеси: посилення автономії місцевих громад створює запит на розвиток локальних цифрових сервісів, інфраструктур та систем управління даними, тоді як цифрові платформи, у свою чергу, розширюють можливості реалізації субсидіарності через прозорі механізми участі, локальні консультації, електронні референдуми й інші інструменти е-демократії. У працях С. Квітки, присвячених аналізу принципу субсидіарності у реформуванні місцевого самоврядування, підкреслюється, що реалізація зазначеного принципу в європейському та українському контекстах неминуче включає цифровий вимір, оскільки саме цифрові інструменти роблять можливим ефективне виконання публічних завдань на найближчому до громадян рівні [86].

Нормативно-інституційні засади цифрової трансформації місцевого самоврядування в країнах Європейського Союзу та ОЕСР формуються в межах узгодженої багаторівневої політики цифрового врядування, що поєднує стратегічні рамкові документи, галузеве законодавство та інституційні механізми координації між центральними, регіональними й муніципальними органами влади. У зарубіжній науковій і аналітичній літературі підкреслюється, що саме нормативна визначеність і стабільна інституційна архітектура виступають ключовими передумовами переходу від фрагментарної цифровізації до системної цифрової трансформації публічного управління, включно з місцевим рівнем.

У країнах ЄС та ОЕСР цифрова трансформація місцевого самоврядування розвивається в межах загальноєвропейських і міжнародних стратегічних рамок. Значну роль у формуванні таких рамок відіграють документи ОЕСД, які закладають концептуальні підходи до digital government як елементу модернізації публічного сектору. У звіті Digital Government Strategies for

Transforming Public Services in the Welfare Areas наголошується, що цифрове врядування має розглядатися як інструмент створення публічної цінності, а місцеві органи влади – як виконавці цифрових стратегій у сфері надання послуг громадянам [87].

На рівні Європейського Союзу ключовими орієнтирами виступають документи European Commission, зокрема *eGovernment Action Plan 2016-2020* та подальші стратегічні ініціативи у межах *Digital Single Market* і *Digital Decade*. У цих документах цифрові муніципальні послуги розглядаються як базовий компонент єдиного цифрового простору ЄС, а принципи «digital by default», «once-only» та user-centricity визначаються як обов'язкові для всіх рівнів публічної влади [88].

У зарубіжних країнах нормативне регулювання цифрових муніципальних послуг здійснюється за кількома моделями, які поєднують рамкове законодавство про цифрове врядування з галузевими та територіальними актами. У державах Північної Європи (Естонія, Данія, Фінляндія) законодавство закріплює обов'язковість електронної форми надання більшості адміністративних послуг, у тому числі на муніципальному рівні, та визначає цифрову ідентичність і міжвідомчий обмін даними як елементи публічної інфраструктури [89].

У федеративних і децентралізованих державах (Німеччина, Австрія) нормативна модель ґрунтується на поєднанні федеральних законів про онлайн-доступ до послуг із земельним та муніципальним регулюванням, що дозволяє враховувати територіальну специфіку, зберігаючи єдині стандарти цифрових сервісів [90].

Аналізуючи досвід Німеччини, цифрове управління слід розглядати як поетапно вибудовану систему адміністративної модернізації, що реалізується в умовах федеративного устрою та багаторівневої відповідальності. Практика цифровізації охоплює одночасно федеральний рівень, 16 федеральних земель і близько 11 000 муніципалітетів, що зумовлює високі вимоги до координації, стандартизації та розподілу повноважень між суб'єктами публічної влади [90].

Центральним правовим інструментом цифрового управління виступає Закон про онлайн-доступ (Onlinezugangsgesetz, OZG), ухвалений у 2017 році, який зобов'язав державу перевести 575 типів адміністративних послуг у цифровий формат та забезпечити їх надання через спільну систему адміністративних порталів. Реалізація OZG здійснюється за принципом “*one for all*”, відповідно до якого окремі землі відповідають за розроблення конкретних цифрових сервісів із подальшим масштабуванням на всю територію держави. Такий механізм дозволив уникнути дублювання розробок, проте виявив проблеми сумісності IT-рішень, різного рівня цифрової спроможності земель і неоднакових адміністративних практик [90].

У зв'язку з цим у 2022-2023 роках було ініційовано реформування OZG (OZGÄndG), спрямоване на перехід від формального переведення послуг в онлайн до реінжинірингу адміністративних процесів. У новій редакції акцент зроблено на життєвих і бізнес-подіях (*life events, business events*), скороченні кількості процедур і обов'язковому використанні спільних IT-компонентів [90].

Важливим елементом цифрового управління є система електронної ідентифікації (eID), інтегрована в національне посвідчення особи з 2010 року. eID використовується для автентифікації при отриманні цифрових послуг, поданні заяв, доступі до персональних даних і підписанні документів [90]. Практика показує, що ефективність eID зростає паралельно зі збільшенням кількості цифрових сервісів і розвитком мобільної ідентифікації, зокрема через використання смартфонів як ідентифікаційних пристроїв. При цьому система функціонує на принципі взаємної автентифікації, що дозволяє користувачу контролювати обсяг і адресата переданих даних.

Окремий напрям цифрового управління пов'язаний із модернізацією адміністративних реєстрів, яка реалізується в межах програми *Registermodernisierung*. Її метою є створення мережі взаємопов'язаних реєстрів на основі уніфікованих ідентифікаторів та стандартів обміну даними. Ключовим принципом виступає *once-only principle*, відповідно до якого дані громадян і підприємств збираються адміністрацією один раз і повторно

використовуються за згодою суб'єкта. Реалізація цього підходу супроводжується жорстким правовим регулюванням доступу до даних і підвищеними вимогами до кібербезпеки.

Координацію цифрової трансформації забезпечує Федеральне міністерство цифрової трансформації та модернізації уряду (BMDS), яке відповідає за формування цифрової архітектури, розроблення стандартів, міжвідомчу взаємодію та методичний супровід проєктів. Практика діяльності BMDS засвідчує орієнтацію не лише на технологічні рішення, а й на зміну управлінських підходів, підготовку персоналу та розвиток мережевих форматів співпраці між органами влади [90].

Таким чином, досвід Німеччини демонструє інституційно складну, нормативно детерміновану модель цифрового управління, у межах якої цифрові технології інтегруються в адміністративну систему через законодавчі механізми, реєстрову інфраструктуру, електронну ідентифікацію та міжрівневу координацію. Практична реалізація такої моделі засвідчує, що цифровізація в умовах федеративної держави потребує не лише технічних рішень, а насамперед узгоджених правил, стабільного фінансування та постійної інституційної адаптації.

Аналізуючи досвід Фінляндії, цифрове публічне управління вибудоване навколо національного порталу Suomi.fi, який забезпечує єдину точку доступу до послуг державних органів, муніципалітетів та інших публічних організацій. Портал об'єднує каталог адміністративних послуг, персональний цифровий кабінет особи, систему електронних повідомлень, електронні авторизації та інтерфейси доступу до державних реєстрів. Через Suomi.fi користувач отримує структуровану інформацію про послуги, умови їх отримання, відповідальні органи та доступні канали обслуговування, включно з електронними сервісами, телефонними лініями, друкованими формами й фізичними пунктами обслуговування. Функціонування порталу координується Агентством цифрових та демографічних послуг, тоді як відповідальність за зміст і актуальність інформації покладається на органи влади та організації, що надають послуги,

модель дозволяє інтегрувати послуги різних рівнів влади без ліквідації інституційної автономії муніципалітетів, кількість яких у Фінляндії становить близько 300 [91].

Реалізація цифрового управління на місцевому рівні поєднується з широкою системою підтримки користувачів і чітким правовим регулюванням. Муніципалітети, публічні бібліотеки та спеціалізовані пункти обслуговування Suomi-piste надають консультаційну допомогу громадянам, які мають обмежені цифрові навички, що забезпечує фактичну доступність онлайн-послуг. Через цифрову інфраструктуру також надається інформація щодо захисту персональних даних, прав споживачів публічних послуг, процедур адміністративного та судового оскарження рішень органів влади. Управлінський ефект фінської цифрової моделі проявляється у зниженні транзакційних витрат для громадян і адміністрації, підвищенні прозорості та спрощенні доступу до базових послуг, водночас у дослідженнях фіксуються ризики цифрової нерівності між муніципалітетами та соціальними групами, що зумовлює постійну увагу держави до питань інклюзивності цифрових сервісів.

Аналізуючи досвід Данії, цифрове врядування вибудоване на принципі обов'язковості електронної взаємодії з органами державної влади (mandatory self-service). Базовим елементом національної цифрової інфраструктури виступає система електронної ідентифікації MitID, яка використовується для доступу до державних, муніципальних і фінансових сервісів. MitID функціонує як універсальний персональний цифровий ключ і застосовується під час отримання адміністративних послуг, подання податкової звітності, взаємодії з муніципалітетами, використання банківських сервісів та підтвердження транзакцій. Для осіб, які не мають датського персонального номера або постійного статусу проживання, передбачені механізми Non-Danish eID, що дозволяють інтегрувати іноземних користувачів у цифрову систему державних послуг. Таким чином, цифрова ідентифікація в Данії охоплює практично всі сфери публічної та значну частину приватної взаємодії [92].

Комунікація громадян з органами влади здійснюється через систему Digital Post, яка повністю замінила паперову кореспонденцію у відносинах з державними й муніципальними інституціями. Через Digital Post надсилаються рішення органів влади, повідомлення, вимоги, рахунки та інша офіційна інформація, доступ до якої забезпечується виключно в електронному форматі. Фінансові транзакції з державою реалізуються через систему NemKonto, яка закріплює за кожною особою або організацією один офіційний банківський рахунок для отримання державних виплат, повернення податків і компенсацій. Додаткові інструменти, зокрема NemSMS та система credit warning, використовуються для інформування громадян і підвищення безпеки цифрових операцій [92]. Управлінський ефект данської моделі проявляється у високому рівні стандартизації процедур, суттєвому скороченні адміністративних витрат і швидкості обробки рішень, водночас нормативна практика передбачає можливість звільнення окремих категорій осіб від обов'язкового цифрового обслуговування, що визнає наявність ризиків цифрового виключення та потребу у постійному балансуванні між ефективністю цифровізації й соціальною доступністю.

Аналізуючи досвід Франції, цифрова трансформація місцевого рівня реалізується через поєднання централізованої інфраструктури електронної ідентифікації та децентралізованих платформ адміністративних послуг. Ключовим елементом є система FranceConnect, що функціонує як механізм федерації ідентичностей і забезпечує єдиний вхід (SSO) до онлайн-сервісів державних і значної кількості місцевих органів влади. FranceConnect не централізує дані, а виконує роль довіреного посередника між постачальниками ідентифікації (зокрема DGFIP, La Poste, Ameli), постачальниками послуг і постачальниками даних, формуючи так звану *pivot identity* для конкретних адміністративних процедур. Система сумісна з регламентом eIDAS і підтримує різні рівні надійності автентифікації. На практиці сотні муніципалітетів і департаментів інтегрували власні портали з FranceConnect, що дозволило спростити доступ мешканців до локальних сервісів без втрати інституційної

автономії місцевого самоврядування. Паралельно у Франції розвивається модель «держави як платформи» (*l'État plateforme*), яка передбачає використання API, обміну даними між адміністраціями та створення персоналізованих послуг на місцевому рівні, водночас зберігаючи жорсткі вимоги до захисту персональних даних і кібербезпеки [93].

В Іспанії, цифровізація місцевого публічного управління реалізується через масштабовані платформи спільних сервісів, орієнтовані на повний цикл адміністративних процедур. Показовим прикладом такої практики є SEDIPUALB@ – набір публічних цифрових сервісів для комплексного адміністративного управління, що забезпечує повністю електронну взаємодію між громадянами, місцевими органами влади та структурами центрального уряду. Платформа використовується у 12 автономних регіонах Іспанії, охоплює понад п'ять мільйонів мешканців і щоденно обслуговує понад 6000 одночасних користувачів – службовців органів місцевого самоврядування. SEDIPUALB@ впроваджена більш ніж у 600 органах влади, включно з муніципалітетами, міжмуніципальними консорціумами, університетами та асоціаціями муніципалітетів, і функціонує як хмарна система, розроблена з використанням JavaScript, .NET та PostgreSQL. Платформа забезпечує цифрове управління відносинами «громадянин – влада», електронні повідомлення, міжурядову цифрову комунікацію, цифровий архів і повну відмову від паперового документообігу [94].

Функціональна архітектура SEDIPUALB@ побудована на принципі повторного використання спільних сервісів центрального уряду та реалізації підходу «лише один раз». До інтегрованих рішень належать @FIRMA для цифрового підпису документів, @TS для кваліфікованого позначення часу, Notific@ для управління цифровими сповіщеннями громадянам і компаніям, CL@VE для багаторівневої автентифікації користувачів, державна посередницька служба доступу до даних інших органів влади без повторного запиту інформації у громадян, повністю цифровий архів адміністративних документів, сервіс INSIDE для створення сумісних електронних документів,

FACE для управління електронними рахунками-фактурами та служба державних контрактів, що підтримує цифрові публічні закупівлі [94]. Окремим напрямом розвитку є впровадження біометричного цифрового підпису для осіб без цифрового сертифіката, що розширює доступність електронних процедур. Управлінський ефект платформи проявляється у високому рівні сумісності, повній відстежуваності дій користувачів, інтеграції з Порталом прозорості, автоматизованому стягненні адміністративних зборів і зниженні витрат завдяки прозорій моделі розподілу фінансування та розробці програмного забезпечення власними державними командами.

У Канаді цифрова трансформація місцевого врядування розгортається через інструменти політики smart cities, які використовуються як практичний механізм підвищення спроможності громад до управління на основі даних і міжсекторної співпраці. Центральним елементом такого підходу стала загальнонаціональна ініціатива *Smart Cities Challenge*, запроваджена федеральним урядом як конкурсна програма для муніципалітетів, регіональних органів влади та громад корінних народів. На відміну від класичних програм цифровізації, конкурс орієнтований не на впровадження універсальних ІТ-рішень, а на розв'язання конкретних локальних проблем у сферах мобільності, житлової політики, енергетичної ефективності, доступу до послуг і соціальної інтеграції із використанням цифрових технологій, аналітики даних і підключених систем. У першому раунді програми переможцями стали Монреаль, громади Нунавуту, місто Гвелф разом з округом Веллінгтон та місто Бриджуотер, які отримали значні фінансові ресурси на реалізацію комплексних проєктів, що поєднували цифрові платформи, сенсорні рішення та нові управлінські моделі. За даними оцінювальних звітів уряду Канада, реалізація *Smart Cities Challenge* сприяла формуванню стійких місцевих коаліцій між органами влади, бізнесом, академічним середовищем і громадськими організаціями, а також підвищила здатність громад використовувати дані для планування та прийняття рішень. Водночас програма виявила структурні відмінності у спроможності громад різного масштабу: великі міські агломерації

демонстрували розвинені аналітичні й проєктні компетенції, тоді як малі муніципалітети та віддалені території потребували додаткової методичної підтримки для підготовки й реалізації цифрових ініціатив [95]. Такий досвід засвідчує, що канадська модель цифрового розвитку місцевого врядування поєднує інноваційне фінансування з інструментами інституційного навчання, водночас підкреслюючи залежність успіху smart-проєктів від управлінської та організаційної спроможності конкретних громад.

У Республіці Корея цифрове врядування та smart-cities-ініціативи вибудовані як цілісна, багаторівнева система державного управління, у межах якої цифрова трансформація розглядається не як окремий технологічний проєкт, а як інституційна реформа публічного сектору. Аналітичний огляд OECD з цифрового врядування Кореї засвідчує наявність розвинених механізмів стратегічного управління, що охоплюють чотири взаємопов'язані напрями: управління, дані, штучний інтелект і послуги, орієнтовані на людину. Центральну координаційну роль у цій моделі відіграє Ministry of the Interior and Safety (MOIS), яке забезпечує централізоване планування цифрових інвестицій, стандартизацію IT-архітектури, узгодження між міністерствами та контроль відповідності цифрових ініціатив національним пріоритетам. Структуроване бюджетування, єдині підходи до закупівель і довгострокові національні стратегії дозволили Кореї досягти стабільної динаміки цифрових реформ і високого рівня узгодженості між центральним та місцевим рівнями влади. Паралельно держава інвестує у формування цифрової спроможної публічної служби через системні програми навчання, розвиток компетентностей у сфері даних і штучного інтелекту, хоча аналітики відзначають виклики, пов'язані з утриманням IT-кадрів та гнучкістю інституційної координації [96].

Міський рівень цифрового врядування в Кореї найбільш наочно представлений у Сеул, де з 2012 року реалізується модель *smart e-Government*. У межах цієї моделі створено комплексні платформи відкритих даних, інструменти цифрової участі громадян і спеціальні «площі комунікації», що забезпечують зворотний зв'язок між мешканцями та муніципальною

адміністрацією. Дані міста активно використовуються для розроблення мобільних застосунків, оптимізації транспортних потоків, управління міськими сервісами та підвищення прозорості діяльності влади. На загальнонаціональному рівні Національна стратегічна програма Smart City орієнтована на розбудову інтегрованих платформ міських даних, впровадження цифрових рішень у сферах мобільності, енергетики, безпеки та якості життя, а також на підтримку місцевих органів влади у масштабуванні таких рішень. Корея посідає провідні позиції серед країн ОЕСР за рівнем зрілості урядових даних і відкритих даних завдяки чіткій правовій основі, зокрема Закону про адміністрування на основі даних, що дозволяє безпечний міжвідомчий обмін інформацією. Ініціативи на кшталт *MyData* посилюють контроль громадян над персональними даними, водночас нові регуляторні інструменти у сфері штучного інтелекту, включно з національними стандартами надійного ШІ та створенням Інституту безпеки ШІ, спрямовані на мінімізацію ризиків алгоритмічного управління. Разом із цим експертні оцінки наголошують на збереженні викликів, пов'язаних із кібербезпекою, прозорістю використання даних і соціальною легітимністю високого рівня цифровізації, що потребує постійного балансу між технологічною ефективністю та довірою суспільства [96].

Узагальнення розглянутих кейсів свідчить, що успішні практики цифрової трансформації місцевого самоврядування базуються на поєднанні розвиненої цифрової інфраструктури (e-ID, інтероперабельні реєстри, національні й регіональні платформи), чітко визначеного розподілу повноважень між центральною владою, регіонами та муніципалітетами, а також наявності інституційної спроможності місцевих органів влади проектувати й підтримувати цифрові сервіси у взаємодії з громадянами. Для подальшого аналізу українського контексту зазначені практики формують емпіричну базу для зіставлення рівня цифрової зрілості громад, структурних обмежень і потенційних векторів адаптації інструментів smart local governance.

Оцінювання результативності цифрової трансформації місцевого самоврядування ґрунтується на поєднанні показників ефективності електронних сервісів, композитних індексів цифрового врядування та цифрової спроможності, а також індикаторів прозорості, підзвітності й соціально-управлінських ефектів. Міжнародні організації, зокрема ООН, OECD та Європейська Комісія, розробляють методики, які дозволяють порівнювати різні країни та регіони, а також виявляти розриви між центральним і місцевим рівнями. Аналізуючи те, як країни просуваються в напрямку цифрового урядування, у науковому та політико-управлінському дискурсі дедалі більшого значення набувають композитні індикатори, здатні відобразити не лише рівень цифровізації послуг, а й інституційну спроможність держави до системної цифрової трансформації. Одним із таких інструментів є Індекс цифрового урядування (Digital Government Index, DGI), розроблений OECD. DGI вимірює ступінь імплементації Рекомендації ОЕСР щодо стратегій цифрового урядування та орієнтований на оцінку того, наскільки держави формують політичні, організаційні й технологічні передумови для послідовної, орієнтованої на людину цифрової трансформації публічного сектору. Методологічно індекс не зводиться до фіксації наявності електронних сервісів, а фокусується на здатності урядів змінювати управлінські підходи, інституційні практики та логіку взаємодії з громадянами (рис.1.1) [97].

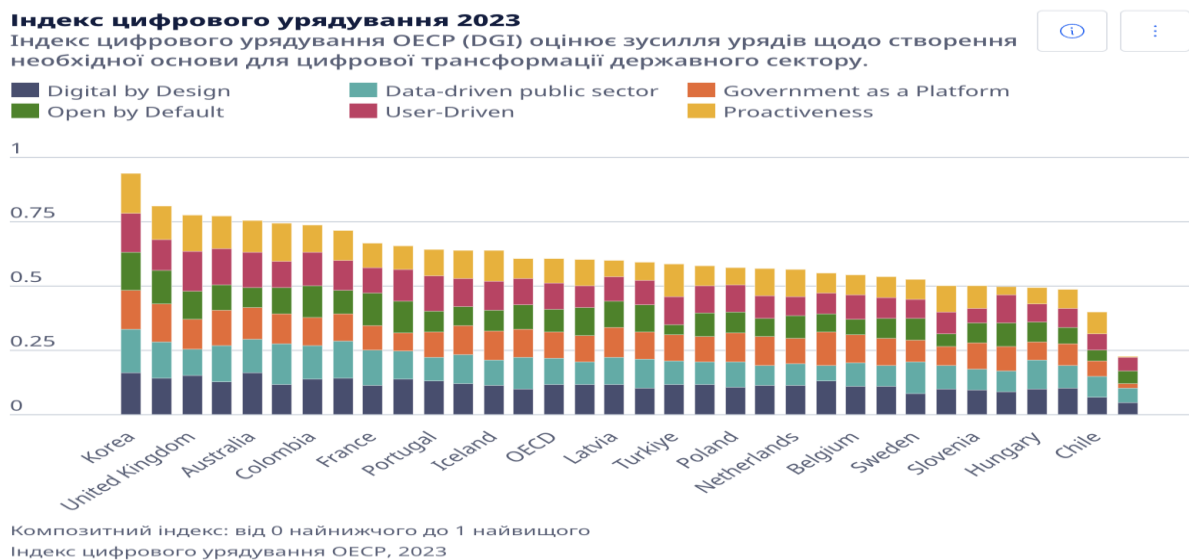


Рис.1.1. Індекс цифрового урядування ОЕСР (DGI) [97]

На основі Індексу цифрового урядування ОЕСР (DGI) 2023 простежується чітка диференціація країн за рівнем і структурою цифрової трансформації державного сектору. Республіка Корея демонструє найвищий композитний показник, що зумовлено збалансованим розвитком усіх вимірів, передусім проактивності, орієнтації на користувача та платформного підходу, що свідчить про зрілу модель цифрового урядування. Велика Британія та Австралія формують групу лідерів із високими значеннями відкритості за замовчуванням, user-driven-підходів і government as a platform, однак із дещо менш вираженою проактивністю порівняно з Кореєю. Колумбія вирізняється відносно високими показниками залучення користувачів і відкритості, що відображає фокус на демократичному вимірі цифрового урядування за умов обмеженіших інституційних і технологічних ресурсів. Франція та Португалія демонструють середньо-високі значення з акцентом на data-driven public sector і платформні рішення, що відповідає логіці поступової інституціоналізації цифрових реформ. Ісландія, Латвія та Туреччина перебувають поблизу середнього рівня ОЕСД, поєднуючи окремі сильні компоненти з нерівномірністю розвитку між вимірами. Польща, Нідерланди, Бельгія та Швеція демонструють помірні показники, що свідчить про наявність цифрових інструментів без повної інтеграції принципів government as a platform і проактивності. Словенія, Угорщина та Чилі замикають вибірку, характеризуючись нижчими значеннями за більшістю вимірів, що вказує на фрагментарний характер цифрової трансформації та потребу у посиленні стратегічної узгодженості цифрового урядування.

Аналітичні огляди ОЕСД щодо відкритого урядування демонструють, що цифровізація, за умови належної інституційної підтримки, сприяє зростанню прозорості й підзвітності публічної влади: відкриті дані, онлайн-консультації, цифрові сліди прийняття рішень, оприлюднення бюджету й результатів реалізації програм на муніципальному рівні створюють додаткові можливості для громадського контролю.

Разом з тим порівняльні дослідження наголошують на розриві між формально зафіксованими рейтингами цифрової адміністрації та суб'єктивним сприйняттям користувачами. У випадку Іспанії, наприклад, інформаційні повідомлення констатують високі позиції країни в глобальному рейтингу цифрового уряду ООН, але значну частину населення продовжує незадовольняти реальна зручність процедур, інтегрованість систем та доступність сервісів для вразливих груп [98]. Невідповідність підкреслює потребу поєднувати «технічні» індикатори (наявність сервісу, онлайн-доступ) з оцінками якості досвіду користувачів (user experience, доступність, зрозумілість процедур).

У роботах, присвячених відкритим даним і smart-містам, фіксуються комплексні соціальні та управлінські ефекти цифровізації: зміна ролі муніципального персоналу (перехід від рутинної обробки даних до аналітики та координації), поява нових форм взаємодії з громадянами (цифрові краудсорсингові платформи, онлайн-обговорення, е-партисипаторний бюджет), розвиток місцевих інноваційних екосистем (civic tech-спільноти, стартапи на основі відкритих даних), а також переформатування структур управління в напрямі більш горизонтальних, мережевих конфігурацій [99].

Звіт *The Economic and Social Impact of Open Government* підкреслює, що відкриті дані та цифрова участь, будучи інтегрованими у стандартні процедури місцевого управління, здатні генерувати додану вартість у вигляді підвищення довіри до влади, активізації громадянського суспільства, оптимізації витрат і поліпшення якості регулювання [100]. Водночас наголошується на ризиках: поглиблення цифрового розриву, нерівномірна спроможність громад, загрози конфіденційності та кібербезпеки, можливі нові форми виключення тих груп, які не мають доступу до цифрових каналів або відповідних навичок.

Узагальнення зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування дозволяє виокремити низку типових моделей, чинників успішності та обмежень трансферу, які формують аналітичні орієнтири для оцінки українського контексту. У працях OECD та ООН цифрова

трансформація тлумачиться як довгостроковий процес інституційної перебудови публічного сектору, а не як разовий технологічний проєкт, що вимагає зміни нормативної бази, управлінських практик та культури державної служби на всіх рівнях, включно з місцевим.

Порівняння кейсів північноєвропейських держав, федеративних систем, країн континентальної Європи та позаєвропейських юрисдикцій дає змогу умовно виокремити щонайменше чотири групи моделей:

1. Модель «національної цифрової інфраструктури з муніципальним шаром» (Естонія, Данія, Фінляндія). Центральні органи формують спільну інфраструктуру цифрової ідентифікації, інтероперабельні реєстри й базові платформи (X-Road, MitID, Suomi.fi), у межах яких муніципалітети розгортають власні сервіси.

2. Федеративно-децентралізована модель з розподіленою відповідальністю (Німеччина, Нідерланди). Законодавчі акти на кшталт німецького Onlinezugangsgesetz або нідерландських рамок е-урядування створюють спільні стандарти цифрових послуг, але регіони і муніципалітети зберігають значну автономію у реалізації, що призводить до різнорівневої цифрової зрілості та потреби у постійній координації.

3. Модель «платформної територіальної інтеграції» (Франція, Іспанія). Національні системи ідентифікації та федерації ідентичностей (FranceConnect) й інтегровані адміністративні платформи (SEDIPUALB@) забезпечують спільну інфраструктуру для великої кількості муніципалітетів і регіонів, які підключають власні портали й сервіси до масштабованої цифрової основи.

4. Модель smart-cities та локальних інноваційних екосистем (Канада, Республіка Корея, інші держави ОЕСР). Центральна влада виступає драйвером smart-політики, але реалізація великою мірою винесена на рівень міст і громад, що отримують ресурси та методичну підтримку для проєктів у сферах мобільності, енергетики, довкілля та участі.

Синтез міжнародних досліджень дає підстави виділити низку повторюваних чинників, пов'язаних з успішними кейсами цифрової трансформації місцевого врядування:

1. Наявність цілісної цифрової стратегії на національному рівні, що інтегрує локальний рівень і чітко розподіляє повноваження та відповідальність між центральною владою, регіонами й муніципалітетами.
2. Розвинена цифрова публічна інфраструктура (е-ідентичність, базові реєстри, інтероперабельні платформи обміну даними), доступна всім органам влади та інтегрована в муніципальні інформаційні системи.
3. Інституційна спроможність місцевих органів влади: кадровий потенціал, внутрішні процеси управління ІТ-проектами, аналітичні компетентності, готовність до організаційних змін.
4. Укорінені механізми участі та відкритості, включно з цифровими інструментами участі, відкритими даними, практиками співтворення політик і сервісів разом з громадянами та локальними стейкхолдерами.
5. Системне оцінювання результативності за допомогою індексів (EGDI, DGI, eGovernment Benchmark, локальні індекси цифрової зрілості) та внутрішніх муніципальних показників, що дозволяє коригувати стратегії та ресурси.

Можливості прямого перенесення зарубіжних моделей на українське інституційне середовище обмежуються відмінностями конституційно-правових систем, ступенем децентралізації, адміністративною культурою та рівнем соціально-економічного розвитку. Звіти ООН та OECD наголошують на неоднорідності результатів цифрових реформ навіть у межах одного регіону, що пояснюється відмінностями в інституційній спроможності, ресурсному забезпеченні, правових традиціях та рівні довіри до влади.

Для України особливо релевантні такі обмеження:

1. Нерівномірність цифрової спроможності громад, зумовлена різним людським, фінансовим та технологічним потенціалом територіальних громад унаслідок децентралізації й воєнних руйнувань.

2. Фрагментарність законодавчого поля, де окремі елементи цифрової інфраструктури вже розвинені (е-ідентичність, окремі реєстри), проте інтегрованість, стандарти цифрових муніципальних послуг та правові рамки використання даних потребують подальшого узгодження з європейськими стандартами.

3. Ризики цифрової нерівності та виключення, на які звертають увагу міжнародні огляди, особливо в контексті уразливих груп, сільських територій і громад, що постраждали від бойових дій.

Таким чином, систематизація зарубіжного досвіду створює концептуальне підґрунтя для подальших етапів дослідження, у межах яких аналізуватиметься український контекст цифрової трансформації місцевого самоврядування, при цьому важливими аналітичними орієнтирами виступають необхідність розгляду цифровізації на локальному рівні в межах інтеграційної моделі digital government, digital-era governance, data-driven governance та smart local governance з чітким фокусом на формування публічної цінності й governance-підході, доцільність використання міжнародних індексів і практик оцінювання, зокрема EGDI, DGI, eGovernment Benchmark та локальних індексів цифрової зрілості, як методологічних орієнтирів для розроблення власних інструментів діагностики цифрової спроможності українських громад, а також потреба адаптації успішних інструментів цифрового врядування, включно з е-ідентичністю, інтегрованими реєстрами, платформами електронної участі, відкритими даними та smart-рішеннями, з урахуванням особливостей національного правового поля, наявних матеріальних і кадрових ресурсів та впливу воєнного стану, що у сукупності дозволяє подальшим розділам дисертації спиратися на сформовану типологію і виявлені чинники успішності для побудови рамки оцінювання цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні, ідентифікації розривів у цифровій спроможності територіальних громад та формування обґрунтованих пропозицій щодо нормативно-інституційних і управлінських механізмів їх подолання.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретико-наукового аналізу обґрунтовано розуміння цифрової трансформації як довготривалого й системного процесу суспільних змін, що охоплює економічні, соціальні, нормативні та публічно-управлінські виміри. Доведено, що науковий дискурс еволюціонував від інтерпретації цифрових змін крізь призму інформатизації та технологічного оновлення до трактування цифрової трансформації як форми глибокої структурної перебудови суспільства. Узагальнення класичних і сучасних концепцій дозволило встановити, що цифрові технології, дані, алгоритмічні системи, платформи та мережеві форми координації виконують функцію базової інфраструктури сучасного розвитку, змінюючи логіку створення вартості, організації влади, соціальної взаємодії та нормативного регулювання. На цій основі систематизовано ключові виміри цифрової трансформації як суспільного тренду та виявлено головні виклики, пов'язані з кіберризиками, цифровою нерівністю, монополізацією даних, непрозорістю алгоритмів і кризою довіри.

Проведений аналіз понятійно-категоріального апарату дозволив уточнити сутність цифрової трансформації місцевого самоврядування як процесу інституційної, організаційної та функціональної перебудови муніципального управління. Встановлено, що зміст цифрових змін на місцевому рівні не вичерпується переведенням послуг у цифровий формат або впровадженням окремих інформаційних систем. Визначальною ознакою виступає переорганізація внутрішніх процедур, зміна способів взаємодії з мешканцями, інтеграція даних у прийняття рішень, посилення сервісної орієнтації, відкритості, підзвітності та кіберстійкості. Обґрунтовано, що місцеве самоврядування як автономний рівень публічної влади має специфічні інституційні характеристики, які безпосередньо впливають на зміст і темпи цифрової трансформації, зокрема ресурсну нерівномірність громад, кадрові обмеження, залежність від локальної інфраструктури та близькість до

повсякденних потреб населення. Унаслідок цього цифрова трансформація місцевого самоврядування визначена як окремий предмет наукового аналізу, що потребує поєднання управлінських, правових, організаційних і технологічних ракурсів.

Узагальнення міжнародного досвіду дало змогу виявити основні моделі цифрової трансформації місцевого врядування, повторювані чинники їх результативності та межі інституційного перенесення у вітчизняне середовище. Встановлено, що успішні практики спираються на розвинену цифрову публічну інфраструктуру, чіткий розподіл повноважень між рівнями влади, інтегровані платформи послуг, електронну ідентифікацію, інтероперабельні реєстри, сталі механізми координації та достатню інституційну спроможність муніципалітетів. Порівняльний аналіз засвідчив, що найвищу результативність забезпечують моделі, у межах яких цифровізація поєднується з реінжинірингом процедур, людиноцентричністю послуг, використанням даних для управлінських рішень, розвитком цифрової участі та системним оцінюванням результатів. Водночас виявлено, що пряме відтворення зарубіжних практик є обмеженим через відмінності правових систем, адміністративної культури, рівня децентралізації, ресурсної забезпеченості та впливу воєнного стану. Отримані результати створили концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу цифрової спроможності українських громад, виявлення інституційних розривів і розроблення механізмів адаптації міжнародних практик до умов України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування формується на перетині конституційного, муніципального, адміністративного та інформаційного права й відображає зміну наукових уявлень про електронне урядування, цифрове врядування та цифрові права людини. У вітчизняній юриспруденції простежується перехід від аналізу електронного урядування загалом до спеціалізованих досліджень адміністративно-правових засад цифрового врядування у системі місцевого самоврядування, а також до комплексних досліджень нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного сектору.

Ранній етап наукового осмислення електронного урядування в українській адміністративно-правовій доктрині пов'язаний з аналізом електронного урядування як особливої форми організації державного управління в умовах цифровізації. У статті С. Бевз [101] електронне урядування розглядається крізь призму адміністративно-правового регулювання у сфері господарської діяльності, з акцентом на нормативно-інституційні передумови його впровадження в Україні. Авторка обґрунтовує, що розвиток електронного урядування відбувається паралельно з реформами державного управління, дерегуляції та підтримки підприємництва, а метою визначається забезпечення надання адміністративних послуг громадянам і суб'єктам господарювання в електронній формі. У статті М. Хаустової [102] цифровізація трактується як багатовимірний процес упровадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, що охоплює перехід від біологічних і фізичних систем до кібербіологічних та кіберфізичних конфігурацій і

супроводжується перенесенням значної частини діяльності з реального простору у віртуальне середовище. Авторка підкреслює, що цифровізація виступає визнаним механізмом економічного зростання та підвищення якості державної економічної політики, а також аналізує національні й міжнародні підходи до її впровадження, зокрема практики держав Європейського Союзу. У роботі наголошується, що цифровізація не обмежується технологічним виміром, а пов'язана зі змінами управлінської культури, організаційних моделей і системи надання публічних послуг, що створює передумови для трансформації діяльності органів публічної влади, включно з органами місцевого самоврядування, що дозволяє розглядати цифровізацію як основу для модернізації управлінських процесів на місцевому рівні та підвищення ефективності взаємодії територіальних громад із громадянами та суб'єктами господарювання.

Крім того, Т. Курус виокремлює три етапи становлення нормативно-правового регулювання електронного врядування в Україні. Перший етап пов'язується з формуванням базових правових передумов інформатизації та запровадженням електронного документообігу й електронного цифрового підпису. Другий етап характеризується інституціоналізацією електронного урядування через прийняття стратегічних і програмних документів, розвиток доступу до публічної інформації та електронних адміністративних послуг. Третій етап визначається розширенням і поглибленням електронної взаємодії органів публічної влади, органів місцевого самоврядування та громадян, упровадженням електронної демократії, інтеграцією національних інформаційних ресурсів і поступовим переходом до комплексної цифрової трансформації публічного управління [103].

Близьку позицію демонструє П. Польовий, який вводить поняття «нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади». Структура такого механізму включає: нормативну основу (конституційні та законодавчі акти), інституційну підсистему (центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, регулятори у сфері

електронних довірчих послуг, захисту даних тощо), а також процедурні та компетентнісні елементи, пов'язані з розвитком цифрових компетентностей публічних службовців [104]. Дослідження показує, що без належного правового закріплення вимог до компетентностей посадових осіб цифрові трансформації ризикують залишатися переважно декларативними.

У правничому дискурсі простежується поступове зміщення акцентів від «електронного урядування» до концепції «цифрової трансформації». Т. Пікуля, аналізуючи правове забезпечення цифрової трансформації в Україні, акцентує на інтегрованому характері відповідної правової бази, де поєднано норми інформаційного, адміністративного, фінансового та трудового права [105]. Авторка підкреслює, що цифрова трансформація закріплюється не лише через «цифрові» закони, а й через ревізію традиційних галузевих актів, які поступово отримують цифрові компоненти (електронні процедури, електронні реєстри, нові стандарти прозорості).

Л. М. Невара та К. С. Зверева розглядають цифрову трансформацію національної фінансової системи України крізь призму євроінтеграційних процесів як складний правовий і інституційний процес. Автори наголошують, що впровадження цифрових технологій у фінансовому секторі (fintech-рішень, блокчейну, штучного інтелекту, цифрової ідентифікації, відкритого банкінгу) зумовлює появу нових правових викликів, які потребують системного оновлення національного законодавства та його гармонізації з правом Європейського Союзу [106]. У роботі підкреслюється фрагментарність чинного правового регулювання цифрових фінансових відносин в Україні та обґрунтовується необхідність адаптації національних норм до європейських стандартів, зокрема у сферах платіжних послуг, електронної ідентифікації, регулювання віртуальних активів, захисту персональних даних і цифрової стійкості фінансової системи.

Також нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні доцільно аналізувати крізь призму доктрини цифрових прав людини, оскільки саме на локальному рівні

відбувається їх безпосередня реалізація. При цьому наукові підходи, сформульовані Ю. С. Разметаєвою, акцентують увагу на проблемі екстратериторіальності цифрових прав і складності їх захисту в умовах транснаціонального цифрового середовища, що, у свою чергу, актуалізує роль органів місцевого самоврядування як суб'єктів первинного доступу громадян до публічних цифрових сервісів [107]. Разом з тим концептуальні напрацювання О. Б. Братасюка та Н. Ф. Ментух [108] дозволяють уточнити зміст і класифікацію цифрових прав, що має прикладне значення для формування локальних нормативних актів територіальних громад. При тому дослідження О. В. Петришина та О. С. Гиляки [109] засвідчують, що цифрова епоха трансформує традиційні підходи до прав людини, висуваючи нові вимоги до правового регулювання інформаційних процесів, у тому числі на рівні муніципального управління. Маємо на увазі, що цифрові права у сфері місцевого самоврядування охоплюють не лише доступ до електронних послуг, а й гарантії захисту персональних даних, участі громадян у цифрових формах демократії та контролю за діяльністю органів влади.

Крім того, у сучасних умовах воєнного стану питання нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування набувають особливої ваги. Більше того, як доводять К. В. Денисенко, І. С. Борко та О. М. Косов [110], реалізація цифрових і інформаційних прав людини в кризових умовах потребує чіткого правового врегулювання та адаптації управлінських механізмів до надзвичайних обставин. По суті, цифровізація місцевого самоврядування стає інструментом забезпечення безперервності публічної влади та мінімізації управлінських ризиків. Втім, дослідження І. В. Діордіци, Я. В. Журавля та П. І. Жукова свідчать про наявність нормативних прогалин у регулюванні діджиталізації органів місцевого самоврядування, зокрема щодо уніфікації електронних процедур та міжвідомчої взаємодії [111]. Тим більше, що, за висновками О. В. Роговенка та А. В. Лиховид [112], поряд із очевидними перевагами цифровізації на місцевому рівні зберігаються суттєві виклики, пов'язані з нерівномірною

цифровою спроможністю громад, дефіцитом цифрових компетентностей посадових осіб та недостатньою узгодженістю локальних нормативних актів із загальнодержавною цифровою політикою. Усе-таки наведене підтверджує необхідність системного оновлення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування з урахуванням правозахисного підходу, принципів децентралізації та європейських стандартів цифрового врядування.

Найперше у межах дослідження нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування доцільно зосередитися на конституційно-правовому регулюванні цифрових прав, оскільки саме Конституція України формує базову правову матрицю, в межах якої відбувається подальша деталізація галузевого та спеціального законодавства [39]. Конституційне регулювання цифрових прав у системі місцевого самоврядування ґрунтується на багаторівневій нормативній конструкції, де основоположні права людини набувають здатності реалізовуватися у цифровому середовищі через діяльність органів публічної влади, зокрема органів місцевого самоврядування.

Положення статті 32 Конституції України [39] закріплюють гарантії недоторканності приватного і сімейного життя, що набувають особливої ваги в умовах цифровізації публічних сервісів на місцевому рівні. Заборона втручання у приватне життя, а також обмеження щодо збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу формують конституційні межі функціонування муніципальних інформаційних систем, реєстрів територіальних громад, електронних сервісів адміністративних і соціальних послуг. Право особи на ознайомлення з інформацією про себе, що зберігається в органах публічної влади, безпосередньо кореспондує з діяльністю органів місцевого самоврядування як розпорядників персональних даних у цифровому форматі. Водночас гарантований судовий захист від поширення недостовірної інформації, включно з правом на спростування, вилучення та відшкодування

шкоди, створює конституційний механізм захисту цифрових прав громадян у разі порушень з боку суб'єктів місцевої влади.

Конституційні засади свободи інформації, закріплені у статті 34 Конституції України [39], визначають правову основу для реалізації цифрових прав у площині доступу до публічної інформації та цифрових комунікацій. Гарантоване право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію трансформується в умовах цифровізації у право доступу до електронних ресурсів органів місцевого самоврядування, відкритих даних, офіційних вебпорталів громад, електронних реєстрів та онлайн-платформ публічних послуг. Таким чином свобода інформації набуває інституційного виміру, пов'язаного з обов'язком органів місцевого самоврядування забезпечувати технічну і правову доступність цифрових інформаційних ресурсів.

Особливе значення для цифрової трансформації місцевого самоврядування має стаття 38 Конституції України [39], яка гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами, у тому числі на місцевому рівні. У цифровому вимірі відповідне положення створює конституційні передумови для розвитку електронної демократії в громадах, запровадження електронних консультацій, електронних петицій, цифрових інструментів участі у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування. Рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування в умовах цифровізації доповнюється вимогами щодо прозорості електронних конкурсних процедур, цифрового документообігу та електронного кадрового адміністрування.

Отже, конституційно-правове регулювання формує фундамент цифрових прав у системі місцевого самоврядування України, закріплюючи недоторканність приватного життя, свободу інформації та участь у публічному управлінні як базові цінності, здатні реалізовуватися у цифровому форматі. Саме на цій основі вибудовується подальше спеціальне законодавство та

підзаконне регулювання цифрової трансформації діяльності територіальних громад.

Переходячи до аналізу нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні, доцільно зосередитися на стратегічному рівні правового регулювання, оскільки саме він визначає довгострокові орієнтири цифровізації територіальних громад, закладає пріоритети державної політики та формує рамкові зобов'язання для органів місцевого самоврядування. На цьому рівні цифрова трансформація закріплюється не як окремий напрям діяльності, а як горизонтальний компонент економічної, регіональної та управлінської політики держави.

Стратегічним актом у цій площині виступає Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 [114]. У структурі Стратегії цифрова економіка визначена окремим вектором розвитку, де цифровізація публічного сектору розглядається як передумова підвищення продуктивності, прозорості та ефективності управління. При цьому в частині розвитку електронних послуг, управління даними та цифрових компетентностей прямо фіксується роль органів місцевого самоврядування як провайдерів значної частини адміністративних і соціальних сервісів. Таким чином, Стратегія 2021 року формує нормативну основу для інтеграції цифрових рішень у повсякденну діяльність територіальних громад, зокрема у сфері надання публічних послуг, просторового планування та місцевого економічного розвитку.

Подальшу деталізацію стратегічного підходу забезпечує Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 [115]. У межах цієї Стратегії вперше на рівні регіональної політики запроваджено окремий стратегічний напрям «Цифрова трансформація та розвиток цифрової інфраструктури», що безпосередньо адресує систему місцевого самоврядування. Серед завдань визначено забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету в усіх населених пунктах, переведення пріоритетних публічних послуг у цифровий

формат, розвиток електронного врядування та електронної участі на місцевому рівні. По суті, Стратегія 2021-2027 років закріплює нормативний обов'язок громад виступати активними суб'єктами цифрової трансформації, а не лише виконавцями рішень центральних органів влади.

Разом з тим стратегічний нормативний каркас доповнюється урядовими концептуальними документами, що конкретизують окремі складові цифрової трансформації місцевого самоврядування. Зокрема, Концепція розвитку цифрових компетентностей, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р [116], визначає розвиток цифрових навичок посадових осіб органів місцевого самоврядування як необхідну умову впровадження електронних сервісів і систем електронного врядування. Документ акцентує на подоланні цифрової нерівності між регіонами та громадами, що має прямий вплив на спроможність місцевого самоврядування забезпечувати рівний доступ громадян до цифрових публічних послуг.

Важливе місце у стратегічному регулюванні посідає Концепція розвитку електронного урядування в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р [117]. У ній електронне урядування визначається як форма організації публічного управління, зорієнтована на ефективність, відкритість та підзвітність, а органи місцевого самоврядування прямо віднесені до суб'єктів розвитку електронних адміністративних послуг і електронної демократії. Концепція фіксує необхідність інтеграції місцевих інформаційних систем у загальнодержавні платформи, що створює нормативні передумови для уніфікації цифрових процедур у громадах.

Крім того, стратегічний рівень цифрової трансформації місцевого самоврядування доповнюється низкою секторних стратегій. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р [118], закладає базові принципи доступності інформації, розвитку електронних сервісів і цифрової участі, які безпосередньо реалізуються на рівні територіальних громад. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери, схвалена у 2020 році [119], визначає

цифровізацію соціальних послуг як один із ключових напрямів модернізації, що фактично покладає на органи місцевого самоврядування функції адміністрування відповідних цифрових сервісів.

Окремий нормативний вимір стратегічного рівня формує Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 26.08.2021 № 447/2021 [120], у якій захист інформаційно-комунікаційних систем органів публічної влади, у тому числі органів місцевого самоврядування, визначається складовою національної безпеки. Тим самим цифрова трансформація місцевого самоврядування отримує безпековий вимір, що вимагає нормативного забезпечення стійкості, захищеності та безперервності функціонування муніципальних цифрових систем.

Отже, стратегічний рівень нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні формується у період 2013-2021 років і характеризується поступовим переходом від декларативного визнання ролі цифрових технологій до їх інституціоналізації як обов'язкового елементу розвитку територіальних громад. Саме на цьому рівні цифровізація закріплюється як складник довгострокової економічної, регіональної та управлінської політики, що створює нормативну основу для подальшої деталізації правового регулювання на інституційному, процедурному та інструментальному рівнях діяльності органів місцевого самоврядування.

Законодавчий рівень нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні характеризується високим ступенем фрагментації та водночас системності, оскільки охоплює різні за предметом регулювання правові масиви, що в сукупності формують правову інфраструктуру цифрового врядування на місцевому рівні. Саме на цьому рівні відбувається перехід від загальних конституційних гарантій до конкретних правових механізмів організації цифрової діяльності органів місцевого самоврядування, управління даними, надання електронних послуг та забезпечення інформаційної безпеки.

Насамперед законодавче забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування формується через норми, що визначають організаційно-правові засади діяльності органів влади та публічної служби. Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [48], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [122], а також «Про державну службу» [123] задають статусно-правові рамки функціонування муніципального управління в умовах цифровізації. У сучасних редакціях зазначених актів закріплюється обов'язок використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади, що створює правові передумови для формування цифрових функцій, розширення компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування та запровадження спеціалізованих управлінських ролей, пов'язаних із цифровим розвитком громад. Таким чином цифровізація поступово інституціоналізується як складова професійної діяльності в системі місцевого самоврядування.

Другий блок законодавства охоплює правове регулювання інформатизації, електронного документообігу та електронної ідентифікації, що становить технологічну й юридичну основу цифрової трансформації управлінських процесів. Закон України «Про Національну програму інформатизації» [124] визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері впровадження інформаційних технологій, планування та реалізації проєктів інформатизації на місцевому рівні. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [125] закріплює рівність юридичної сили електронних і паперових документів, що дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати внутрішній і зовнішній документообіг у цифровому форматі. У свою чергу Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [126] створює правові умови для використання кваліфікованого електронного підпису посадовими особами місцевого самоврядування, а також для автентифікації громадян під час отримання електронних послуг, що є ключовим елементом цифрової взаємодії «громадянин – громада».

Третій законодавчий масив стосується сфери публічних та адміністративних послуг, де цифрова трансформація має найбільш прикладний характер. Закони України «Про адміністративні послуги» [127] та «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [128] переводять значну частину повноважень органів місцевого самоврядування у площину електронних сервісів. Запровадження принципу електронної публічної послуги «за замовчуванням» означає нормативне закріплення обов'язку органів місцевого самоврядування забезпечувати цифрові канали взаємодії з мешканцями громад. У поєднанні зі спеціальним законодавством про центри надання адміністративних послуг формується правова модель, у межах якої ЦНАПи виступають ключовими інституціями цифрового сервісного врядування на місцевому рівні.

Четвертий блок законодавства охоплює правове регулювання цифрових даних, електронних реєстрів та цифрової інфраструктури, що забезпечує функціональну спроможність громад реалізовувати цифрові політики. Закон України «Про захист персональних даних» [129] визначає правові засади обробки персональної інформації, що має принципове значення для діяльності органів місцевого самоврядування як розпорядників великих масивів даних у цифровому форматі. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [130] встановлює вимоги до прозорості та відкритості діяльності місцевої влади, які в умовах цифровізації реалізуються через електронні портали, реєстри відкритих даних і офіційні вебресурси громад. Закон України «Про публічні електронні реєстри» [131] закріплює єдині підходи до створення та функціонування реєстрів, у тому числі тих, що ведуться органами місцевого самоврядування, забезпечуючи уніфікацію та взаємосумісність цифрових систем.

Окреме місце у цьому блоці займає Закон України «Про електронні комунікації» [132], який фактично закріплює доступ до Інтернету як базову цифрову послугу. Відповідні положення мають безпосередній вплив на цифрову трансформацію місцевого самоврядування, оскільки рівень розвитку

електронних комунікацій визначає реальну доступність електронних сервісів, цифрової участі та онлайн-взаємодії в територіальних громадах.

П'ятий законодавчий сегмент пов'язаний із забезпеченням інформаційної та кібербезпеки у процесі цифровізації місцевого врядування. Закони України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [133], «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [134], «Про критичну інфраструктуру» [135] формують правові механізми інтеграції інформаційних систем органів місцевого самоврядування до загальнодержавної системи кіберзахисту. Вони встановлюють вимоги до захисту муніципальних реєстрів, електронних сервісів і цифрових платформ, а також створюють правові підстави для віднесення окремих об'єктів місцевої цифрової інфраструктури до критичної. У поєднанні з підзаконними актами та Стратегією кібербезпеки України [120] відповідний законодавчий блок формує нормативне середовище управління цифровими ризиками на локальному рівні.

Разом з тим Закон України «Про електронні комунікації» [138] формує нормативне підґрунтя доступу до мереж електронних комунікацій, визначаючи право громадян на користування Інтернетом як базовою цифровою послугою. Для місцевого самоврядування значення цього акта полягає у створенні умов для подолання цифрової нерівності між територіальними громадами, розвитку широкопasmового доступу в сільській місцевості та забезпеченні технічної спроможності надання електронних адміністративних послуг. Тим більше, що без належної телекомунікаційної інфраструктури реалізація цифрових прав на місцевому рівні є фактично неможливою.

У безпековому вимірі особливу роль відіграє Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» [139], який визначає механізми координації та контролю у сфері національної безпеки, включно з кібербезпекою та захистом критичної інформаційної інфраструктури. У контексті цифровізації місцевого самоврядування цей закон опосередковано інтегрує муніципальні інформаційні системи в загальнодержавну систему безпеки, що особливо актуально в умовах гібридних загроз і воєнного стану.

Подальший розвиток цифрових технологій зумовив прийняття Закону України «Про хмарні послуги» [140], який визначає правові засади використання хмарних технологій у публічному секторі. Для органів місцевого самоврядування зазначений акт відкриває можливості оптимізації ІТ-інфраструктури, спільного використання інформаційних ресурсів, зменшення витрат на утримання серверів і підвищення стійкості цифрових систем. Водночас закон встановлює вимоги до захисту даних у хмарному середовищі, що безпосередньо пов'язано з реалізацією цифрових прав громадян.

Процедурний вимір цифрової трансформації істотно посилюється через Закон України «Про адміністративну процедуру» [142], який уніфікує правила взаємодії публічної адміністрації з фізичними та юридичними особами. Цей закон має значення для місцевого самоврядування, оскільки забезпечує процесуальну визначеність прийняття адміністративних рішень, у тому числі в електронній формі, закріплює принципи прозорості, участі особи та належного інформування, що прямо корелює з концепцією цифрових прав.

Ідентифікаційний компонент цифрового врядування забезпечується Законом України «Про Єдиний державний демографічний реєстр» [143], який регулює створення та використання бази персональних ідентифікаційних даних. Для органів місцевого самоврядування цей реєстр є інструментом надання значної частини адміністративних послуг, зокрема у сфері реєстрації місця проживання, соціальних послуг і доступу до цифрових сервісів, що актуалізує питання захисту персональних даних і безпеки інформації.

Функціонування електронних реєстрів у сфері майнових відносин визначається Законом України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» [144], який закріплює правовий режим цифрової реєстрації прав власності. Органи місцевого самоврядування відіграють у цьому процесі роль суб'єктів надання відповідних послуг та користувачів реєстру, що робить цей закон одним із ключових для цифрової трансформації муніципального управління.

Окремий нормативний блок формують закони, ухвалені в умовах кризових ситуацій. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» [145] демонструє адаптацію цифрових процедур до особливих правових режимів, забезпечуючи безперервність надання публічних послуг, у тому числі на місцевому рівні. Аналогічно Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії 2024 року» [146] ілюструє використання цифрових інструментів у сфері освіти, де органи місцевого самоврядування виступають партнерами держави у реалізації відповідних політик, а Закон України «Про використання доменних імен у спеціальному публічному домені .gov.ua» [147] закріплює правові засади функціонування офіційних вебресурсів органів публічної влади. Для місцевого самоврядування цей акт має принципове значення, оскільки забезпечує автентичність, довіру та впізнаваність офіційних цифрових каналів комунікації з громадянами.

Отже, законодавчий рівень нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні охоплює організаційні, процедурні, інформаційні та безпекові аспекти цифрового врядування. Саме на цьому рівні відбувається конкретизація конституційних цифрових прав і стратегічних орієнтирів у вигляді обов'язкових правових норм, які визначають щоденну практику діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифрової держави.

У сучасних наукових дослідженнях проблематики цифровізації публічної влади обґрунтовано підкреслюється, що цифрові права в системі місцевого самоврядування мають розглядатися як самостійний об'єкт правового регулювання, тісно пов'язаний із трансформацією форм і способів реалізації публічних повноважень на локальному рівні. Зокрема, К. Ю. Дудченко зазначає, що правове забезпечення цифрових прав у системі місцевого самоврядування має комплексний характер і охоплює конституційні гарантії, норми спеціального законодавства та стратегічні ініціативи, спрямовані на

формування відкритого, безпечного та доступного цифрового середовища для громадян [136].

Разом з тим у науковій літературі наголошується на необхідності подальшого вдосконалення правових механізмів забезпечення цифрових прав саме на місцевому рівні. За словами К. Ю. Дудченка, актуальним є прийняття спеціального закону «Про цифрові права громадян України», який би комплексно врегулював питання реалізації та захисту цифрових прав у взаємодії громадян з органами публічної влади, у тому числі органами місцевого самоврядування. Крім того, обґрунтовується потреба внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» з метою конкретизації повноважень органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення цифрових прав громадян, зокрема щодо доступу до електронних послуг, захисту персональних даних та розвитку електронної демократії [136].

Водночас, за висновками О. В. Роговенко та А. В. Лиховид, цифровізація місцевого самоврядування, попри очевидні переваги, супроводжується низкою системних викликів. До них віднесено низький рівень цифрової грамотності населення, нерівномірність інтернет-покриття в окремих регіонах, а також зростання ризиків у сфері кібербезпеки. Зазначені чинники створюють істотні труднощі для органів місцевого самоврядування у процесі впровадження цифрових сервісів і безпосередньо впливають на рівень реалізації цифрових прав громадян [112].

Отже, правове забезпечення цифрових прав у системі місцевого самоврядування доцільно розглядати як багатовимірний процес, що поєднує конституційні гарантії, спеціальне законодавство та розвиток цифрової інфраструктури громад. Ефективна цифрова трансформація місцевого самоврядування можлива за умови узгоджених дій усіх зацікавлених суб'єктів і подолання викликів, пов'язаних із цифровою нерівністю, рівнем цифрових компетентностей та забезпеченням кібербезпеки на локальному рівні.

На нашу думку, подальший розвиток правового забезпечення цифрових прав у системі місцевого самоврядування має здійснюватися не шляхом

механічного розширення переліку цифрових сервісів, а через інституціоналізацію цифрових прав як окремого напрямку муніципальної правової політики. По суті, йдеться про перехід від фрагментарного нормативного регулювання окремих цифрових інструментів до формування цілісної моделі гарантування цифрових прав мешканців територіальних громад. У межах такої моделі органи місцевого самоврядування мають розглядатися не лише як провайдери електронних послуг, але і як суб'єкти позитивних зобов'язань щодо забезпечення доступності цифрових каналів участі, захисту персональних даних, недискримінації у цифровому середовищі та подолання цифрової нерівності між різними соціальними групами і територіями.

Крім того, вбачається доцільним закріплення принципу «цифрової спроможності громади» як складника правового статусу органів місцевого самоврядування, що передбачає поєднання нормативних, організаційних і інфраструктурних елементів забезпечення цифрових прав. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція правового регулювання з програмами розвитку цифрових компетентностей, фінансовими механізмами підтримки цифрових проектів громад та інструментами міжмуніципальної співпраці. Власне такий підхід дозволяє розглядати цифрові права не лише як індивідуальні можливості громадян, а як індикатор інституційної зрілості місцевого самоврядування та його здатності функціонувати в умовах цифрової держави, забезпечуючи реальну участь громадян у публічному управлінні та належний рівень правового захисту в цифровому просторі.

Розкриваючи підзаконний рівень нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування, доцільно наголосити, що саме акти Кабінету Міністрів України відіграють визначальну роль у конкретизації законодавчих приписів та формуванні практичної інституційної архітектури цифровізації. На цьому рівні відбувається перехід від загальних правових принципів і норм до процедур, організаційних моделей та інструментів реалізації цифрової політики на місцях.

Передусім варто звернути увагу на постанову Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 № 194 «Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації», якою запроваджено інститут керівників з цифрової трансформації (Chief Digital Transformation Officer, CDTO) [138]. Хоча формально дія зазначеного акта поширюється на органи виконавчої влади, на регіональному рівні обласні державні адміністрації виконують функцію координаційного центру цифрових змін, що безпосередньо впливає на діяльність органів місцевого самоврядування. По суті, через механізми міжінституційної взаємодії формується єдиний управлінський контур цифрового розвитку територій, у межах якого громади залучаються до реалізації державної цифрової політики.

Разом з тим, фінансово-інституційний вимір цифрової трансформації місцевого самоврядування розкривається через підзаконні акти, що регламентують надання субвенцій з державного бюджету на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг. Відповідні постанови Кабінету Міністрів України, зокрема постанова № 249, закладають правові підстави для модернізації ЦНАП, їх технічного оснащення та впровадження електронних сервісів. У цьому контексті ЦНАП постають не лише як фізичні точки доступу до послуг, а як ключові елементи цифрової інфраструктури громад, що забезпечують реалізацію цифрових прав мешканців на локальному рівні [139].

Подальшу інституціоналізацію цифрових сервісів забезпечує постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2021 № 72 «Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг», якою закріплено створення єдиної вебплатформи ЦНАП («Платформа Центрів Дія») [148]. Зазначений акт формує правові рамки інтеграції муніципальних адміністративних послуг у загальнодержавну цифрову екосистему, забезпечуючи уніфікований підхід до надання послуг, стандартизацію процедур та підвищення доступності сервісів для населення незалежно від місця проживання.

Особливе значення для цифрової трансформації місцевого самоврядування має постанова Кабінету Міністрів України від 26.05.2021 № 532, якою затверджено Порядок функціонування національної інфраструктури геопросторових даних [149]. Зазначений підзаконний акт створює процедурні рамки участі органів місцевого самоврядування у формуванні та використанні геоінформаційних ресурсів, що є критично важливими для здійснення просторового планування, ведення містобудівного кадастру, управління земельними ресурсами та комунальним майном. Таким чином, цифровізація просторових даних стає інструментом підвищення якості управлінських рішень на місцевому рівні.

Іншим важливим елементом підзаконного регулювання виступає постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2023 № 969 «Про функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів» [150], яка встановлює механізми обліку, стандартизації та інтеграції публічних електронних реєстрів. У межах цієї системи муніципальні реєстри включаються до єдиного реєстрового простору, що сприяє інтероперабельності інформаційних систем, зменшенню дублювання даних та підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Безпековий і правозахисний аспект цифрових сервісів закріплюється постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2023 № 1150, якою затверджено Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації. Запровадження ІСЕІ забезпечує уніфікований та безпечний доступ громадян до електронних послуг, у тому числі до сервісів органів місцевого самоврядування через Портал «Дія» та інші електронні канали [151]. По суті, ідентифікаційна інфраструктура виступає базовою умовою реалізації цифрових прав громадян на місцевому рівні.

Крім того, численні постанови Кабінету Міністрів України щодо реалізації експериментальних проєктів (електронні паспорти, цифрові документи про освіту, електронні реєстри у сфері містобудування, освіти, спорту, науки) ілюструють поступове поширення цифрових рішень на різні

напрями публічної політики. У цих процесах органи місцевого самоврядування виступають або безпосередніми провайдерами цифрових сервісів, або партнерами держави у впровадженні інноваційних рішень, що додатково підкреслює їх роль як ключових суб'єктів цифрової трансформації на територіальному рівні.

Розпорядження Кабінету Міністрів України в системі нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування виконують функцію операційного програмування цифрових змін, конкретизуючи стратегічні та законодавчі положення через визначення цілей, строків, виконавців і джерел ресурсного забезпечення. На відміну від законів і постанов, розпорядження мають більш прикладний характер і спрямовані на забезпечення просторового розгортання цифрової інфраструктури, а також на узгодження дій між центральним і місцевим рівнями публічної влади.

Насамперед вагоме значення мають розпорядження щодо розвитку широкопasmового доступу до Інтернету, зокрема розпорядження Кабінету Міністрів України № 1069-р [152] та пов'язані з ним документи, які закладають програмні засади подолання цифрової нерівності між територіальними громадами. У цих актах визначено пріоритетність забезпечення доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості, малих містах, закладах освіти, охорони здоров'я, соціальної інфраструктури та адміністративних будівлях органів місцевого самоврядування. По суті, зазначені розпорядження створюють базову технічну передумову для реалізації цифрових прав громадян, функціонування електронних адміністративних послуг, інструментів електронної демократії та дистанційної участі мешканців у місцевому врядуванні.

Разом з тим розпорядження Уряду щодо підвищення якості мобільного зв'язку та розвитку мобільного широкопasmового доступу [153] формують регуляторну рамку для розширення покриття сучасними стандартами зв'язку, що має особливе значення для віддалених і прикордонних громад. При тому ці акти поєднуються з розпорядженнями про визначення державних замовників програм інформатизації, розвиток мережі центрів надання адміністративних

послуг і впровадження цифрових сервісів. У сукупності вони забезпечують координацію цифрової політики між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також створюють механізми цільового спрямування бюджетних ресурсів на реалізацію цифрових проєктів у громадах.

Особливе місце у цьому блоці займає розпорядження Кабінету Міністрів України № 797-р «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії» [154], яке підсилює участь громадян як ключовий вимір цифрової трансформації. У документі акцентовано на розвитку електронних консультацій, місцевих електронних петицій, інструментів громадського бюджету, електронних опитувань і платформ співучасті, що реалізуються переважно на рівні територіальних громад. Таким чином, розпорядження не лише окреслює напрями цифровізації, а й прямо адресує органи місцевого самоврядування як основних суб'єктів впровадження електронної демократії.

Упорядкування нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування доцільно здійснювати не лише за формально-юридичною ієрархією нормативних актів, але й за рівнем їх регуляторного впливу на систему місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє відійти від описового переліку законів і підзаконних актів та розкрити внутрішню архітектуру правового регулювання цифровізації територіальних громад.

У структурному відношенні нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні може бути згруповане у три основні контури.

Перший контур становить загальнодержавне регулювання, яке формує базові правові засади цифрової держави й поширюється на всі суб'єкти публічної влади, включно з органами місцевого самоврядування. До нього належать конституційні норми про право на приватність, доступ до інформації та участь в управлінні публічними справами, а також закони, що визначають правовий режим електронних документів, електронної ідентифікації,

адміністративної процедури, публічних електронних реєстрів, захисту персональних даних, електронних комунікацій і кібербезпеки. Конституція України закріплює базові гарантії, зокрема у статтях 32, 34 і 38, а Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає організаційну основу функціонування муніципальної влади. Водночас Закон «Про адміністративну процедуру» прямо поширюється на органи місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

Другий контур охоплює акти міжрівневої координації, у межах яких державна цифрова політика адаптується до регіонального та місцевого рівнів. Саме цей блок забезпечує інституційне «прошивання» цифрової трансформації. До нього належать урядові стратегії, концепції, постанови й розпорядження, що визначають механізми координації, фінансування, стандартизації та інтегрованості. У цій групі особливе значення мають акти Кабінету Міністрів щодо цифрового розвитку, діяльності підрозділів цифрової трансформації, функціонування платформ ЦНАП, розвитку електронної ідентифікації, реєстрів, геопросторових даних і широкосмугового доступу. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 № 194 є показовою, оскільки закріплює координаційні механізми цифрового розвитку на рівні центральних та місцевих органів виконавчої влади, що прямо впливає на муніципальний сектор.

Третій контур становить власне муніципальне нормативне регулювання, яке охоплює статути територіальних громад, регламенти рад і виконавчих органів, місцеві програми цифрового розвитку, положення про структурні підрозділи, локальні порядки функціонування електронних сервісів, політики захисту даних, акти про електронні консультації, петиції, відкриті дані та цифрову взаємодію з мешканцями. Саме на цьому рівні загальнодержавні й міжрівневі приписи трансформуються у конкретні управлінські практики громади. Відсутність у багатьох громадах системно оформленого муніципального цифрового блоку є однією з причин нормативної асиметрії,

коли загальнонаціональні цифрові рішення вже існують, а локальний правовий інструментарій їх реалізації залишається недостатньо розвиненим.

Такий поділ дає підстави розглядати нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування як багаторівневу систему, у якій загальнодержавні акти визначають правові стандарти, міжрівневі - забезпечують організаційне та процедурне узгодження, а муніципальні - надають цифровій трансформації реальної прикладної форми в межах територіальної громади.

У додатку В наведено групування нормативно-правових актів у сфері цифрової трансформації місцевого самоврядування за рівнем регуляторного впливу

Узагальнення перелічених актів дозволяє сформулювати концептуальні висновки, які характеризують сучасний стан нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування.

1. Сформована багаторівнева нормативна система з виразним стратегічним виміром. Національна економічна стратегія, Державна стратегія регіонального розвитку, галузеві стратегії та концепції задають цифровій трансформації статус горизонтального пріоритету державної політики, де органи місцевого самоврядування розглядаються як ключові актори реалізації цифрових змін у просторі територіальних громад.

2. Законодавча база створює повний цикл регулювання: від організації служби до даних, комунікацій і кібербезпеки. Наявний корпус законів охоплює правове становище службовців, режими електронних документів і електронних підписів, організацію публічних послуг, національні та муніципальні реєстри, геопросторові дані, електронні комунікації, хмарні сервіси, інформаційну й кібербезпеку. У сукупності такий масив створює необхідні передумови для переходу органів місцевого самоврядування до цифрової моделі врядування.

3. Підзаконні акти забезпечують інституційне «прошивання» цифрових реформ, але посилюють централізацію цифрової інфраструктури. Постанови щодо CDTO, Національної вебплатформи ЦНАП, Реєстру публічних

електронних реєстрів, інтегрованої системи електронної ідентифікації формують загальнонаціональну цифрову екосистему, до якої інтегруються органи місцевого самоврядування. Водночас така модель обмежує варіативність локальних цифрових рішень та зумовлює високу залежність громад від централізованих платформ і рішень Мінцифри.

4. Розпорядчі акти уряду виконують роль інструментів просторової та секторальної конкретизації цифрової політики. Плани розвитку широкопasmового доступу, покращення якості мобільного зв'язку, розбудови ЦНАП, впровадження електронної демократії та інформаційної безпеки деталізують завдання для органів місцевого самоврядування у розрізі конкретних інфраструктурних, організаційних і сервісних проєктів.

5. Нормативна база залишається фрагментованою щодо власне цифрової компетенції місцевого самоврядування. Попри наявність значної кількості актів, що прямо чи опосередковано стосуються цифровізації на місцевому рівні, досі відсутній комплексний закон або кодекс, який би системно визначав поняття «цифрова громада», «цифрові права мешканців громади», повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління даними, смарт-інфраструктурою, цифровою безпекою. У наукових дослідженнях така ситуація оцінюється як прояв інституційної асиметрії між швидкими технологічними змінами та повільнішою еволюцією правового поля.

У підсумку сучасний стан нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації місцевого самоврядування характеризується наявністю розгалуженої, євроінтеграційно орієнтованої, але структурно розпорошеної системи актів, у межах якої органи місцевого самоврядування поступово переходять від адміністративної цифровізації окремих процедур до інтегрованої моделі цифрового врядування. Така система створює підґрунтя для подальшого аналізу інституційної спроможності громад, ступеня узгодженості національного регулювання з європейськими стандартами та вироблення пропозицій щодо кодифікації цифрових повноважень місцевого самоврядування.

2.2 Інформаційно-технологічна інфраструктура місцевого самоврядування в Україні та рівень впровадження цифрових інструментів та послуг в органах місцевого самоврядування України

У межах сучасної науки публічного управління інформаційно-технологічна інфраструктура органів місцевого самоврядування розглядається не як сукупність матеріально-технічних засобів або окремих цифрових рішень, а як інституційна умова реалізації управлінських функцій, що визначає здатність місцевої влади виконувати повноваження в умовах цифрової держави, що ґрунтується на положенні, згідно з яким цифрові технології набувають управлінського значення лише за умови їх системної інтеграції в процеси планування, прийняття рішень, надання публічних послуг, внутрішньої координації та взаємодії з громадянами. Відтак інформаційно-технологічна інфраструктура у дослідженні трактується як складова інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, а не як допоміжний технічний ресурс.

Методологічною основою оцінювання інформаційно-технологічної інфраструктури обрано індикаторний підхід, що передбачає використання кількісних показників, інтегральних індексів і рейтингів для фіксації реального рівня цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, адже такий підхід є поширеним у міжнародних і національних дослідженнях цифрового врядування, оскільки дозволяє перейти від фрагментарного опису окремих цифрових ініціатив до порівняльного аналізу територіальних одиниць, виявлення структурних диспропорцій та встановлення зв'язку між розвитком інфраструктури й управлінськими результатами. Індикаторне оцінювання забезпечує можливість емпіричної верифікації висновків і створює підґрунтя для типологізації громад за рівнем цифрової зрілості.

Основним інструментом індикаторного аналізу в національному контексті виступає Індекс цифрової трансформації територіальних громад, що формується на базі платформи «Дія.Цифрова громада» за участю Міністерства

цифрової трансформації України та Фонду Східна Європа [155, 156]. Методологія індексу передбачає оцінювання громад за сукупністю блоків, серед яких цифрова інфраструктура, цифрові публічні послуги, цифрові навички та елементи цифрової економіки. Використання цього індексу дозволяє розглядати інформаційно-технологічну інфраструктуру не ізольовано, а в контексті її функціонального зв'язку з управлінською діяльністю органів місцевого самоврядування та рівнем цифрової інтеграції громади в загальнонаціональний.

Важливим доповненням до індексу громад є рейтинги електронних сервісів міст, що формуються незалежними аналітичними організаціями, зокрема Transparency International Ukraine [157] у межах програми «Прозорі міста» [158]. Такі рейтинги ґрунтуються на оцінюванні доступності, повноти та якості електронних сервісів, які надаються органами місцевого самоврядування, і дозволяють зафіксувати практичний рівень використання інформаційно-технологічної інфраструктури у взаємодії з громадянами. На відміну від комплексних індексів, рейтинги електронних сервісів фокусуються на прикладному вимірі цифровізації, що робить їх релевантними для аналізу управлінських результатів цифрових трансформацій

Емпіричну базу дослідження також становлять офіційні статистичні та аналітичні дані Міністерства цифрової трансформації України, Фонду Східна Європа та матеріали Transparency International Ukraine, які містять інформацію про рівень забезпеченості органів місцевого самоврядування комп'ютерною технікою, впровадження електронного документообігу, підключення до широкопasmового доступу до Інтернету, використання муніципальних цифрових платформ і сервісів. Залучення цих джерел дозволяє поєднати агреговані індексні показники з конкретними кількісними характеристиками, що підвищує аналітичну надійність дослідження.

Таким чином, методологічні засади оцінювання інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування у роботі ґрунтуються на інституційному розумінні цифрової інфраструктури та

застосуванні індикаторного підходу як основного аналітичного інструменту. Використання інтегральних індексів, рейтингів і офіційних статистичних даних забезпечує позиціонування підрозділу як аналітичного, орієнтованого на виявлення закономірностей, рівнів і відмінностей цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, що створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу стану й результатів цифрової трансформації на місцевому рівні.

Комунікаційна складова є базовою умовою функціонування будь-яких цифрових сервісів на місцевому рівні. У межах інфраструктурного виміру дослідження цифрової трансформації місцевого самоврядування результати, оприлюднені Міністерство цифрової трансформації України за перший квартал 2025 року, дають змогу здійснити кількісно орієнтований аналіз стану розвитку комунікаційної та цифрової інфраструктури територіальних громад як матеріальної основи функціонування цифрового врядування [159].

За підсумками вимірювання, середній Індекс цифрової трансформації регіонів становить 30 балів зі 100 можливих, що свідчить про початково-середній рівень інфраструктурної готовності більшості областей. Лідируючі позиції посіли Дніпропетровська та Львівська області (по 43 бали), а також Тернопільська область (42 бали). Характерною ознакою регіонів-лідерів є поєднання відносно високого рівня розвитку телекомунікаційних мереж із концентрацією інфраструктурних об'єктів публічних сервісів та цифрових платформ [159].

Водночас середній Індекс цифрової трансформації територіальних громад становить лише 16 балів зі 100, що фіксує значно нижчий рівень інфраструктурної спроможності базового рівня місцевого самоврядування. Виняток становлять окремі громади, зокрема Криворізька (62,97 балів), Вінницька (62,75), Тернопільська (60,35), Львівська (55,61) та Харківська (54,57), у яких зафіксовано істотно вищий рівень розвитку цифрових мереж, сервісної інфраструктури та інтеграції з національними цифровими платформами [159]. Така диференціація підтверджує нерівномірність

просторового розгортання комунікаційної інфраструктури між громадами різного типу.

Важливим кількісним показником інфраструктурного прогресу є розвиток широкосмугового доступу до Інтернету. Станом на перший квартал 2025 року майже 12 тисяч населених пунктів підключено до волоконно-оптичних мереж, що суттєво розширює можливості фіксованого високошвидкісного доступу для органів місцевого самоврядування, закладів соціальної сфери та домогосподарств. Крім того, близько 23 тисяч населених пунктів забезпечено мобільним зв'язком стандарту 4G, що створює технічні умови для використання мобільних цифрових сервісів у громадах, де відсутня або обмежена дротова інфраструктура [159].

Окрему увагу в інфраструктурному аналізі привертають галузеві індикатори цифрової оснащеності громад. Зокрема, 1 280 закладів охорони здоров'я впровадили онлайн-запис до лікаря, 3 300 закладів дошкільної освіти використовують електронні сторінки із зарахування дітей, а 166 громад мають інтегровані системи відеоспостереження. Зазначені показники прямо корелюють із наявністю стабільного інтернет-з'єднання, серверної та мережевої інфраструктури на місцевому рівні [159].

Інфраструктурний вимір цифрової трансформації доповнюється кадрово-технічними показниками, які опосередковано відображають здатність громад використовувати створені мережі. Зокрема, проходження цифрового тестування «Цифрограм» 80 тисячами лікарів, 240 тисячами вчителів та 88 тисячами працівників органів місцевого самоврядування засвідчує, що інфраструктурні інвестиції супроводжуються розширенням користувацької бази цифрових сервісів, хоча рівень такої підготовки залишається нерівномірним між громадами [159].

Узагальнюючи наведені дані, слід констатувати, що комунікаційна інфраструктура цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні перебуває на стадії кількісного нарощування, однак характеризується значною територіальною асиметрією. Високі показники підключення та цифрової

оснащеності зосереджені переважно у великих міських і економічно потужних громадах, тоді як значна частина малих і сільських територій демонструє обмежений доступ до сучасних мереж і сервісів. У цьому сенсі інфраструктурні результати за перший квартал 2025 року дозволяють розглядати цифрову трансформацію громад не як уніфікований процес, а як диференційовану модель розвитку, у якій комунікаційна інфраструктура виступає базовим, але ще недостатньо збалансованим ресурсом місцевого розвитку.

Разом з тим, результати аналізу показників цифрової трансформації свідчать про наявність територіальної асиметрії доступу до комунікаційної інфраструктури: регіони з вищою щільністю оптичних мереж і кращим покриттям 4G демонструють істотно вищі значення індексу цифровізації, тоді як частина громад з недостатньо розвиненими мережами зв'язку обмежена у можливостях впровадження електронних сервісів. Така асиметрія трансформується в цифрову нерівність між громадами, що безпосередньо позначається на доступі населення до електронних послуг і на здатності ОМС реалізовувати управлінські функції в цифровому форматі.

Другий структурний блок інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування становлять цифрові платформи та базові ІТ-рішення, які забезпечують операційну спроможність муніципального управління, інтеграцію локальних інформаційних систем із загальнодержавною цифровою екосистемою та формування даних для управлінського аналізу. На відміну від комунікаційної інфраструктури, що створює фізичні умови доступу до цифрових сервісів, зазначений блок відображає функціональну зрілість цифровізації, тобто здатність органів місцевого самоврядування використовувати інформаційні технології у повсякденних управлінських і сервісних процесах [156].

Основним елементом цього блоку є інтеграція територіальних громад з національною цифровою екосистемою «Дія» та аналітично-координаційною платформою «Дія.Цифрова громада». Саме через зазначені платформи забезпечується стандартизований збір, верифікація й агрегація даних щодо

стану цифрового розвитку громад, що дозволяє здійснювати системне вимірювання цифрової трансформації. За результатами Індексу цифрової трансформації за I квартал 2025 року, вперше повністю сформованого в автоматизованому режимі, до процесу оцінювання долучилися 24 області та 939 територіальних громад, а у системі зареєстровано понад 1200 CDTO та цифрових лідерів, що свідчить про інституціоналізацію платформного підходу в управлінні цифровими змінами [156].

Важливим показником розвитку базових ІТ-рішень виступає рівень впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування. За офіційними даними, 712 територіальних громад уже використовують системи електронного документообігу, що забезпечує скорочення управлінських циклів, підвищення прозорості процедур, створення електронних архівів і передумови для міжреєстрової та міжвідомчої взаємодії. Водночас забезпеченість кадрів технічними засобами також є складовою цього блоку: 90 % із близько 8,6 тис. працівників органів місцевого самоврядування мають персональні комп'ютери, що створює базові умови для використання цифрових платформ у щоденній роботі.

До складу другого структурного блоку належать і муніципальні інформаційні системи та реєстри, інтегровані з державними інформаційними ресурсами, зокрема демографічним реєстром, реєстрами нерухомого майна, територіальних громад та адміністративних послуг. Їх функціонування дозволяє реалізовувати принцип «раз подані дані», мінімізувати дублювання інформації та підвищувати якість управлінських рішень на основі достовірних даних. У цьому ж вимірі слід відзначити розвиток прикладних цифрових сервісів на місцевому рівні: 166 громад запровадили інтегровані системи відеоспостереження, 3,3 тис. закладів дошкільної освіти використовують електронну чергу, а 1 280 лікарень впровадили онлайн-запис до лікаря, що опосередковано відображає рівень зрілості платформних рішень, з якими взаємодіють органи місцевого самоврядування [156].

Узагальнюючи, другий структурний блок інформаційно-технологічної інфраструктури демонструє, що цифрові платформи та базові ІТ-рішення в системі місцевого самоврядування перебувають на етапі переходу від фрагментарних упроваджень до системної платформної моделі управління. Платформа «Дія.Цифрова громада» у цьому процесі виконує не лише інструмент обліку та моніторингу, а й механізм управлінської діагностики, який дозволяє виявляти диспропорції цифрового розвитку громад і формувати підґрунтя для адресних рішень щодо подальшого нарощування цифрової спроможності органів місцевого самоврядування.

Інфраструктура даних становить окремий функціональний шар цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, що охоплює формування, відкриття, стандартизацію, інтеграцію та аналітичне використання даних, які генеруються у процесі муніципального управління. На відміну від цифрових платформ, що забезпечують передачу та оброблення інформації на рівні сервісів, інфраструктура даних фокусується на системному накопиченні і менеджменті даних як ресурсу для підзвітності, стратегічного планування, моніторингу політик та прийняття рішень на основі доказів.

В українських умовах результативною основою інфраструктури даних є Єдиний державний портал відкритих даних (data.gov.ua) [160]. Портал створено в межах реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 р., яке визначає набори даних, що повинні бути оприлюднені державними органами та органами місцевого самоврядування у форматі відкритих даних (open data), доступному для копіювання, оброблення та аналізу безкоштовно й без обмежень для всіх користувачів. Показовим є те, що найбільш популярні набори даних на порталі мають виразну прикладну спрямованість. Зокрема, найбільшу кількість звернень користувачів отримують набори, пов'язані з транспортними засобами та їх власниками, що свідчить про практичне використання відкритих даних у сферах адміністрування, контролю, страхування та аналітики мобільності. Водночас тег «збирання врожаю» входить до переліку найбільш уживаних і пов'язаний із понад 13 000 посилань,

що відображає високий рівень запиту на аграрні дані як один із ключових інформаційних ресурсів для економіки України [161]. Такі приклади демонструють, що інфраструктура відкритих даних поступово виходить за межі суто інформаційної функції та починає виконувати економічну й управлінську роль.

Функціональним доповненням до Єдиного державного порталу відкритих даних виступає платформа Action.Open Data, яка позиціонується як національний центр компетенцій у сфері відкритих даних. Зазначена платформа забезпечує підвищення інституційної та індивідуальної спроможності органів влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства через навчальні курси з різних аспектів роботи з даними, а також через інструменти самооцінювання рівня зрілості у сфері open data. Наявність таких освітніх і діагностичних інструментів сприяє формуванню культури управління даними, що є критично важливою передумовою переходу до моделей data-driven governance на місцевому рівні [161].

Результативність розвитку інфраструктури даних підтверджується також міжнародними оцінками. За підсумками рейтингу Open Data Maturity 2024 Україна досягла показника 97 % та посіла третє місце серед країн Європи, що свідчить про високий рівень відповідності національної політики у сфері відкритих даних європейським стандартам. Досягнення такого результату стало можливим, зокрема, завдяки інтеграції національних наборів даних до загальноєвропейських платформ, передусім data.europa.eu, що забезпечує транскордонну доступність інформації, можливості порівняльного аналізу та участь України у формуванні спільної європейської екосистеми відкритих даних [161].

У ширшому вимірі розвиток інфраструктури даних виступає каталізатором цифровізації місцевого самоврядування, оскільки створює основу для підвищення прозорості публічних фінансів, ефективності управління комунальним майном, планування територіального розвитку та залучення громадськості до прийняття рішень. Водночас наявність значної

кількості відкритих наборів даних ще не гарантує їх повноцінного використання на місцевому рівні, що актуалізує завдання подальшої інтеграції інфраструктури даних у управлінські цикли органів місцевого самоврядування.

Таким чином, інфраструктура даних в Україні демонструє високий рівень формальної зрілості у частині відкритості та відповідності європейським стандартам, однак потребує подальшого розвитку в напрямі практичного використання даних органами місцевого самоврядування, зокрема для стратегічного планування, розвитку місцевої економіки та побудови управління, орієнтованого на дані.

Емпіричні дані вимірювання Індексу цифрової трансформації регіонів і громад України свідчать про тісний зв'язок між розвитком інфраструктури даних і загальною цифровою зрілістю територіальних громад. Станом на I квартал 2025 р., середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів становив 30 балів зі 100, тоді як середній Індекс для громад, лише 16 балів, що вказує на значні регіональні та муніципальні диспропорції у здатності використовувати цифрові ресурси, у тому числі дані, для комплексного управління [162].

Громади, які системно працюють з відкритими даними та інтегрують аналітичні модулі у внутрішній менеджмент, демонструють вищі показники цифрової зрілості, зокрема у блоках, пов'язаних із публічними послугами та цифровою освітою. Такі громади частіше мають сформовані набори локальних даних щодо соціально-економічної ситуації, бюджетних показників та сервісної активності, які використовуються як аналітичний ресурс для управлінських рішень.

Окремі ініціативи, що оцінюють рівень відкритості даних у містах, свідчать, що відкриті дані не завжди відповідають принципам *open by default* - тобто автоматичної публікації даних у відкритому форматі. Програма *Transparent Cities* від *Transparency International Ukraine* вперше впровадила методологію оцінювання рівня відкритості та використання відкритих даних у містах, що дозволяє визначати, наскільки повно органи місцевого

самоврядування забезпечують доступність, повноту та актуальність публічної інформації. Такі оцінювання демонструють суттєві розбіжності у рівнях відкритості між містами, а також недоліки у структурованості наявних даних, що ускладнює їх використання у повсякденній управлінській практиці [163].

Досвід окремих регіонів і територіальних громад підтверджує наявність успішних практик формування локальних елементів інфраструктури даних у системі місцевого самоврядування. Показовим у цьому контексті є приклад Львівської області, де послідовно вибудовано багаторівневу модель управління даними, що поєднує відкритість, аналітичність і міжвідомчу координацію. У регіоні створено Локальний портал відкритих даних Львівської області (<https://data.loda.gov.ua/>), який функціонує у взаємодії з Єдиним державним порталом відкритих даних (<https://data.gov.ua/>). Платформа охоплює понад сто показників життєдіяльності територіальних громад, зокрема демографічні, соціально-економічні, фінансові та просторові дані. Наявність зазначених масивів інформації забезпечує можливість регулярного моніторингу регіонального розвитку, порівняльного аналізу громад у межах області та підтримки управлінських рішень на основі даних.

Подальший розвиток інфраструктури даних у Львівській області пов'язаний із запуском Аналітичного порталу Львівської області (<https://apl.loda.gov.ua/>), реалізованого за підтримки проекту «Говерла». Платформа містить 28 інформаційних панелей, що відображають ключові параметри соціально-економічного розвитку регіону. Використання аналітичних дашбордів дозволяє перейти від фрагментарного оприлюднення інформації до її системної інтерпретації та візуалізації, що підвищує спроможність органів публічної влади до стратегічного планування.

Інституційне підґрунтя розвитку регіональної інфраструктури даних посилено шляхом укладення Меморандуму про обмін даними з територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади у Львівській області. Результатом реалізації зазначеного інструменту стала публікація 56 додаткових наборів даних, що розширило інформаційну базу

регіону та підвищило рівень міжвідомчої узгодженості у сфері управління даними.

Окремим елементом регіональної інфраструктури даних виступає Портал місцевої статистики Львівської області (<https://stat.loda.gov.ua/>), який акумулює 142 показники життєдіяльності регіону, згруповані у 16 тематичних категоріях. Із зазначеної кількості 114 показників подаються у розрізі територіальних громад, що створює умови для аналізу внутрішньорегіональних диспропорцій та оцінювання ефективності місцевих політик. Забезпечена електронна взаємодія між порталом відкритих даних і порталом місцевої статистики передбачає розмежування функцій накопичення та візуалізації даних, що відповідає сучасним підходам до управління інформаційними ресурсами.

Важливим результатом розвитку інфраструктури даних у регіоні стало приєднання 71 територіальної громади до Міжнародної хартії відкритих даних та затвердження планів дій щодо розвитку open data на місцевому рівні. Зазначений крок свідчить про інституціоналізацію принципів відкритості, підзвітності та повторного використання даних у діяльності органів місцевого самоврядування [164].

Узагальнення регіонального досвіду дозволило сформуванню низку базових принципів ефективного розвитку інфраструктури відкритих даних. До них належить чітке визначення цілей публікації даних, орієнтація на конкретні цільові аудиторії, міжсекторальна співпраця з громадськістю, науковцями та розробниками, а також інституційна відповідальність за якість, актуальність і доступність інформації.

У ширшому суспільному вимірі відкриті дані виконують функцію інструменту демократичного врядування, економічного розвитку та соціальної інклюзії. Громадяни отримують можливість здійснювати громадський контроль за діяльністю органів влади та участь у прийнятті рішень; бізнес використовує дані для створення нових продуктів і послуг; наукове середовище та медіа залучають відкриті масиви інформації для досліджень і розслідувань. Сукупність зазначених ефектів підтверджує значення інфраструктури даних як

одного з ключових чинників модернізації місцевого самоврядування та підвищення якості публічного управління [164].

Реальний рівень упровадження цифрових інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування в Україні доцільно аналізувати не лише через агреговані індекси, а й через конкретні практики окремих громад, що дозволяє виявити розрив між нормативно дозволеним цифровим функціоналом та фактичними управлінськими рішеннями на локальному рівні.

Цифрові адміністративні процедури посідають окреме місце в інформаційно-технологічній інфраструктурі місцевого самоврядування, оскільки безпосередньо відображають рівень трансформації управлінських процесів і доступ громадян до публічних послуг. Нормативно-правова база України забезпечує органам місцевого самоврядування можливість надання адміністративних послуг в електронній формі через державні та муніципальні платформи, однак практична реалізація зазначених повноважень суттєво варіюється залежно від інституційної та кадрової спроможності громади.

У київській міській територіальній громаді цифрові адміністративні процедури інституалізовано навколо мобільного застосунку «Київ Цифровий», створеного у 2021 році Комунальним підприємством «Головний інформаційно-обчислювальний центр» як наступника міської ініціативи Kyiv Smart City. Застосунок функціонує як інтегрований цифровий інтерфейс взаємодії мешканців із муніципальним управлінням, поєднуючи сервіси у сферах транспорту, паркування, житлово-комунального господарства, участі в ухваленні міських рішень та доступу до адміністративних послуг. У модулі публічних послуг реалізовано онлайн-запис до центрів надання адміністративних послуг, що дозволяє організувати електронну чергу, мінімізувати час очікування та знизити транзакційні витрати заявників. У транспортному сегменті застосунок забезпечує поповнення транспортних карток, придбання місячних проїзних і разових QR-квитків, що трансформує доступ до міського громадського транспорту в повноцінний цифровий сервіс.

Функціонал для водіїв включає оплату паркування, придбання паркувальних абонементів, фіксацію місця паркування за геолокацією, а також цифрові процедури повернення евакуйованого транспортного засобу без необхідності особистого відвідування кількох установ. У сегменті житлово-комунальних послуг застосунок забезпечує інформування мешканців про планові та аварійні відключення, зміни в наданні послуг електропостачання, водопостачання, газопостачання й опалення, що підвищує прогнозованість та прозорість взаємодії між домогосподарствами і постачальниками послуг. Після початку повномасштабної агресії російської федерації функціонал «Київ Цифровий» доповнено сервісами кризового управління: сповіщеннями про повітряні тривоги, мапами укриттів, інформацією про роботу критичної інфраструктури, а також можливостями волонтерської й благодійної підтримки. У сукупності зазначені елементи формують повноцінний цифровий адміністративно-сервісний простір, у межах якого мобільний застосунок виконує роль базової платформи реалізації муніципальної цифрової політики, тоді як попередня ініціатива Kyiv Smart City відіграє функцію історичного етапу становлення київської моделі «розумного» врядування [165].

У місті Тернополі функціонують платформи «Відкритий бюджет» і автоматизована система управління муніципальними даними, що забезпечують публічний доступ до інформації про бюджетні видатки, комунальне майно та об'єкти інфраструктури. Окреме значення має цифровий проєкт «Відкрите місто», орієнтований на інституціоналізацію зворотного зв'язку між громадянами та органами місцевого самоврядування. Зазначена платформа дозволяє мешканцям фіксувати проблемні ситуації у міському просторі, геолокалізувати їх на інтерактивній мапі та відстежувати перебіг реагування відповідних структурних підрозділів міської ради. Запуск платформи у Тернополі у 2013 році дозволив сформувати сталі практики електронної участі, а станом на 2024 рік сервіс використовується у 101 місті України, що свідчить про поширення цифрових механізмів комунікації між владою та громадою [166].

Вінниця розглядається як один із найпоспідовніших прикладів впровадження концепції smart city в Україні, що підтверджується отриманням відзнаки у номінації «Найкраще Smart безпечне місто» в межах Smart City Awards 2020 під час Kyiv Smart City Forum 2020. Формування цифрової екосистеми міста розпочалося у 2011 році із впровадження електронної мапи звернень громадян та поступового відкриття публічної інформації у форматі «Прозоре місто». Подальший розвиток включав розбудову велосипедної інфраструктури, запуск громадського велопрокату NextBike у 2018 році, упровадження інтелектуальних систем відеоспостереження з елементами штучного інтелекту, а також повну модернізацію міського громадського транспорту. Запровадження електронного квитка з підтримкою Apple Pay і Google Pay, використання валідаторів та створення муніципального рухомого складу VinLine дозволили підвищити енергоефективність перевезень і оптимізувати управління транспортними потоками. Комплекс цифрових сервісів доповнюється електронними інструментами доступу до комунальних платежів, електронного запису в заклади дошкільної освіти та програмами підтримки молоді, зокрема через муніципальну стартап-ініціативу StartUp [167].

Львівська міська територіальна громада демонструє системний підхід до впровадження технологій smart city, зосереджений на безпековому, транспортному та аналітичному вимірах управління. Станом на початок 2024 року у місті функціонує близько 2000 камер відеоспостереження з аналітичними можливостями, роботу яких координує Центр муніципальної безпеки, створений на базі комунального підприємства «Муніципальна варта». У транспортному секторі реалізовано інтелектуальне світлофорне регулювання, що забезпечує пріоритет руху громадського транспорту, зокрема трамваїв, і адаптацію тривалості сигналів відповідно до інтенсивності руху. Впровадження системи «смарт-перехресть» базується на використанні дорожніх контролерів і відеодетекторів, які аналізують затори, швидкість і щільність транспортних потоків. Додатково у громаді реалізуються програми «Безпечне місто Львів» на

2022-2026 роки та «Безпека житлових кварталів», спрямовані на створення Центру моніторингу міської інфраструктури з використанням IoT-рішень для управління міськими процесами, екологічного моніторингу та реагування на надзвичайні події [168].

Місто Дніпро посідає провідні позиції у впровадженні цифрових рішень у сфері муніципального управління, починаючи з 2016 року. Цифрова трансформація охоплює соціальні послуги, транспорт, адміністративні сервіси та просторові дані. У транспортній системі запроваджено електронні табло на зупинках, безконтактну оплату проїзду через QR-коди та GPS-моніторинг усіх видів громадського транспорту, що дозволяє мешканцям відстежувати рух у режимі реального часу через мобільні застосунки. Оперативний диспетчерський центр на базі КП «Дніпровський електротранспорт» забезпечує централізоване управління маршрутами та реагування на аварійні ситуації. Муніципальні електронні сервіси включають електронний запис до медичних і дошкільних закладів, систему електронних петицій та відкриту мапу міста з широким спектром просторових даних, що використовується для управлінських і громадських потреб [169].

У 2025 році програма «Прозорі міста» перейшла від довголітнього рейтингу прозорості 100 найбільших міст України до нового формату – Євроіндексу готовності муніципалітетів до інтеграції з ЄС. Оцінювання будується на критеріях, узгоджених з Принципами належного демократичного врядування Ради Європи, Планом механізму підтримки України, а також пакетами розширення ЄС та щорічними звітами Європейської Комісії за 2023-2024 роки. Пілотний етап охопив 11 міських рад, для яких проаналізовано ступінь відкритості й розвитку екосистеми електронних послуг органів місцевого самоврядування. Акцент зроблено на муніципальному рівні, оскільки саме місцеві органи влади забезпечують широкий спектр базових послуг у сферах охорони здоров'я, транспорту, ЖКГ, соціального захисту, адміністративного сервісу, а отже, безпосередньо впливають на реалізацію дев'яти «життєвих подій» у підході ЄС до оцінки цифрових державних послуг

(сімейні обставини, освіта, охорона здоров'я, мобільність, переїзд, кар'єра, дрібні судові справи, започаткування бізнесу, повсякденна господарська діяльність). В українських умовах, позначених окупацією територій, масовою мобілізацією, поширенням інвалідизації, вимушеним переміщенням мільйонів осіб, руйнуванням майна та документів, високоякісні електронні послуги на рівні муніципалітетів набувають статусу інфраструктури життєзабезпечення, а не лише інструменту оптимізації управління [170].

Методологія Євроіндексу передбачає перехід від разового щорічного вимірювання до безперервного моніторингу, організованого у вигляді послідовних тематичних блоків: відкритість міських рад, електронні послуги, відкриті дані, використання бюджетних коштів, антикорупційні механізми тощо. Кожен блок має окрему методику й власний цикл публікації результатів. Блок електронних послуг концептуально спирається на План підтримки України (зокрема розділи «Децентралізація та регіональна політика», «Цифрова трансформація», «Людський капітал») та програму ЄС «Цифрове десятиліття 2030», де окреслено чотири магістральні напрями цифрового розвитку: цифрові навички, цифрова інфраструктура, цифровий бізнес, цифрові державні послуги. При цьому понятійні межі терміну «електронні послуги» навмисно звужено: аналітичний фокус спрямовано не на наявність інформаційного контенту, а на функціональні інструменти – інтерактивні карти, дашборди, вебформи, мобільні застосунки, чат-боти, інформаційно-аналітичні системи, за допомогою яких користувач може виконати дію, взаємодіяти з даними, подати звернення, зареєструвати заяву чи оцінити якість сервісу. Методика враховує також той факт, що муніципалітети часто використовують сервіси, створені на центральному рівні, бізнесом або громадськими організаціями, тому предметом вимірювання стає не власне розробка цифрових продуктів, а забезпечення доступу громади до релевантного цифрового інструментарію [170].

Пілотна вибірка об'єднала десять обласних центрів (Дніпро, Запоріжжя, Кропивницький, Луцьк, Львів, Одеса, Полтава, Харків, Хмельницький, Чернігів) та місто Київ, що дозволяє зіставити ситуацію у різних макрорегіонах,

а також у тилкових і прифронтових умовах. Рівень розвитку екосистеми електронних послуг вимірювався за 40 показниками, максимально можливий результат становив 100 балів. Середній рівень виконання показників у блоці «Електронні послуги» досяг 49,8 %, що відображає перехідний характер цифрової трансформації. Київ продемонстрував найвищий результат – 70 балів, Львів отримав 63 бали, Харків – 58 балів. Найнижчі значення зафіксовано у Полтави (27 балів), Чернігова (32 бали) та Луцька (43 бали) [170]. Діапазон між найвищим і найнижчим результатами становить 43 бали, тоді як у попередньому блоці, присвяченому відкритості, розрив був суттєво меншим. Така конфігурація свідчить про сильну нормативну детермінацію прозорості (багато показників прямо випливають із законодавства про доступ до публічної інформації), тоді як цифрові послуги розвиваються переважно там, де існує політична воля, стратегічне планування й ресурсна спроможність.

Отримані результати підтверджують помітну залежність між наявністю програм інформатизації й загальним рівнем розвитку електронних сервісів. У трьох обласних центрах (Полтава, Чернігів, Луцьк) відсутні чинні, затверджені програми інформатизації; у двох випадках згадки про такі документи взагалі не виявлено, у Луцьку оприлюднено лише проєкт програми SmartLutsk на 2025-2029 роки без завершеної процедури затвердження. Водночас саме в цих муніципалітетах зафіксовано найслабші результати за сукупністю 40 критеріїв. Полтава демонструє також проблеми з безперервністю цифрових практик: портал відкритих даних, створений за підтримки Німеччини та Швейцарії, містить обмежено оновлювані статистичні набори, а мобільний застосунок ePoltava, розроблений за підтримки Нідерландів, недоступний через нерегульовані правові розбіжності між розробником та міською владою. Така ситуація ілюструє ризики відсутності стратегічної рамки цифрового розвитку, за якої інноваційні ініціативи залишаються точковими й не переходять у стійку управлінську практику.

Аналіз сильних і слабких сторін екосистеми електронних послуг дозволяє окреслити типові тенденції. Усі 11 міст забезпечують доступ до сервісів

відстеження громадського транспорту в режимі реального часу й до платформ місцевих петицій, а також до онлайн-запису в заклади дошкільної освіти з можливістю контролю черг. У більшості обласних центрів запроваджено безготівкову оплату проїзду у громадському транспорті та електронний запис до центрів надання адміністративних послуг; дев'ять міських рад використовують електронні контакт-центри для обробки звернень громадян. Водночас соціальний сектор і сфера охорони здоров'я демонструють значне відставання: жодна міська рада не оприлюднює структурований перелік соціальних послуг, доступних для онлайн-замовлення, а посилання на загальнонаціональні сервіси Міністерства соціальної політики та електронний кабінет особи з інвалідністю зустрічаються лише у поодиноких випадках. Більшість міст не надає електронних сервісів пошуку медичного обладнання у комунальних закладах, моніторингу запасів ліків, інформації щодо енергетичного менеджменту. Додатковою проблемою виступає непослідовне застосування принципу «єдиної точки входу»: лише п'ять міських рад сформували на офіційних сайтах окремих розділ, де консолідуються посилання на основні цифрові сервіси; навіть серед лідерів – Києва, Львова, Харкова – комплексна навігація за електронними послугами залишається фрагментованою [170].

Основні рекомендації програми «Прозорі міста» орієнтовані на перетворення цифрових послуг з мозаїки розрізнених рішень у цілісну систему європейського зразка. Пропонується, по-перше, систематизувати стратегічне цифрове планування через розроблення й затвердження програм інформатизації на 3-5 років, де чітко визначаються цілі, пріоритети, завдання та очікувані результати цифрового розвитку територіальних громад. По-друге, ініціювати повну інвентаризацію муніципальних і національних електронних сервісів з подальшим об'єднанням усіх релевантних посилань у єдиному розділі офіційного вебсайту, що виконує функцію уніфікованої точки входу для мешканців та бізнесу. По-третє, розвивати базові інтерактивні інструменти місцевої статистики, орієнтовані на регулярне оновлення та візуалізацію даних,

необхідних для планування, залучення інвестицій і оцінювання результативності політики. По-четверте, перенести успішні підходи до цифровізації адміністративних послуг у сферу соціального захисту, забезпечивши доступ до онлайн-запису, прозорих переліків послуг і механізмів оцінки якості сервісу. Нарешті, обов'язковою умовою стає чітке зазначення актуальності даних у кожному електронному сервісі, що підвищує довіру користувачів і забезпечує відповідність європейським стандартам доказового та людиноцентричного врядування [170]. У сукупності така рамка аналітично демонструє, як розвиток електронних послуг на місцевому рівні перетворюється на один із практичних інструментів адаптації муніципального управління до стандартів ЄС у сфері цифрової трансформації, децентралізації та зміцнення людського капіталу.

Аналіз конкретних практик органів місцевого самоврядування дозволяє констатувати, що цифрові інструменти в Україні впроваджуються нерівномірно та асиметрично. Формально дозволений спектр цифрових інструментів реалізується повною мірою лише у обмеженій кількості фінансово та інституційно спроможних громад, тоді як більшість територіальних громад перебувають на етапі часткової цифровізації окремих процесів.

З метою отримання об'єктивного уявлення про фактичний рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування та практику впровадження цифрових сервісів у сфері надання адміністративних послуг доцільним є звернення до аналізу Звіту про роботу Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) Івано-Франківської міської ради за 2021-2025 роки.

Основні показники діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська відображено у таблиці 2.1.

**Інституційно-мережеві характеристики функціонування ЦНАП
м.Івано-Франківська**

Тематичний блок	Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Мережева інфраструктура	Головний офіс	1	1	1	1	1
	Територіальні підрозділи	17	17	17	17	17
	Віддалені робочі місця	4	5	6	6	6
Номенклатура послуг	Кількість адміністративних послуг	352	понад 365	419	434	434
Попит на послуги	Кількість відвідувачів	н/д	219 313	236 547	310 397	332 791
Загальний обсяг роботи	Кількість наданих послуг	167 459	77 936	142 343	192 404	144 084
Супровід звернень	Консультації	145 265	24 198	23 187	у складі 117 993	у складі 129 259
Документообіг	Видано результатів / документів	н/д	72 946	н/д	у складі 117 993	у складі 129 259

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Наведені дані дають підстави стверджувати, що упродовж досліджуваного періоду відбулося послідовне зміцнення інституційної основи функціонування ЦНАП. Насамперед простежується розширення переліку адміністративних послуг: з 352 у 2021 році до 434 у 2024-2025 роках, тобто на 82 позиції. Динаміка відображає не лише збільшення номенклатури сервісів, а й зростання інституційної спроможності органу місцевого самоврядування до інтеграції нових функцій та процедур. Важливим показником є і розвиток просторової доступності послуг. Якщо у 2021 році функціонувало 4 віддалені робочі місця адміністратора, то у 2023-2025 роках їх уже 6. У поєднанні зі сталою кількістю територіальних підрозділів це свідчить про формування більш щільної сервісної мережі, орієнтованої на охоплення не лише центральної частини громади, а й приєднаних населених пунктів.

Динаміка кількості відвідувачів ЦНАП має важливе аналітичне значення, оскільки дає змогу оцінити не лише інтенсивність звернень населення, а й

фактичну затребуваність адміністративних послуг у системі місцевого самоврядування. Упродовж 2023-2025 років спостерігається стале зростання кількості осіб, які зверталися до Центру: якщо у 2023 році ЦНАП відвідало 236 547 осіб, то у 2024 році показник зріс до 310 397 осіб, а у 2025 році досяг 332 791 особи. У кількісному вимірі приріст за два роки становив 96 244 особи, що свідчить про суттєве посилення функціонального навантаження на відповідну інституцію. Подібна тенденція відображає кілька взаємопов'язаних процесів. Насамперед зростання кількості відвідувачів підтверджує підвищення ролі ЦНАП як основного каналу взаємодії мешканців із органами місцевого самоврядування. Населення дедалі частіше використовує саме ЦНАП як найбільш доступний, організаційно зрозумілий і структурований механізм отримання адміністративних послуг. Крім того, наведені показники дають підстави стверджувати, що розвиток цифрової інфраструктури ЦНАП відбувався в умовах постійного зростання навантаження на систем, що має принципове значення для коректного оцінювання результативності цифровізації, оскільки ефективність електронних рішень, інформаційних систем, цифрових сервісів та організаційно-технологічних інструментів необхідно розглядати не у відриві від реального обсягу звернень, а в контексті їхньої здатності забезпечувати безперервність, швидкість і якість обслуговування за умов зростання попиту. Іншими словами, цифрова трансформація у діяльності ЦНАП повинна оцінюватися не лише за фактом упровадження окремих технологічних рішень, а й за спроможністю системи витримувати збільшення кількості користувачів без істотного зниження якості надання послуг.

Розвиток цифрових сервісів, електронних каналів та інтеграції з державними інформаційними системами відображено у таблиці 2.2.

Розвиток цифрових інструментів, електронних сервісів та інтеграції з державними системами у 2021–2025 роках

Тематичний блок	Показник / цифровий інструмент	2021	2022	2023	2024	2025
Онлайн-послуги	Послуги через сайт / електронні канали	34 + 35 державних	онлайн-заяви на окремі послуги	64	66	53
Онлайн-взаємодія	Онлайн-послуги / онлайн-звернення	8 158	1 055 щодо компенсації за розміщення ВПО	1 412	1 621	588
Цифрова ідентифікація	Шеринг документів через Дію	268	функціонує	функціонує	функціонує	функціонує
Локальні цифрові рішення	VisualService для обліку ВПО	ні	так	н/д	н/д	н/д
Реєстрова інтеграція	ДЗК	так	функціонує	функціонує	функціонує	функціонує
Реєстрова інтеграція	Єдина державна електронна система у сфері будівництва	467 послуг через систему	доступ надано всім адміністраторам	функціонує	функціонує	функціонує
Реєстрова інтеграція	Соціальна громада / Соціальна програма	так	так	так	так / ЄІССС	так
Система попереднього запису	Електронна черга / запис	так	так	так	так	так
Локальна цифрова модернізація	Електронна черга у ТП Пасічна та Каскад	ні	ні	ні	ні	так

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Розвиток цифрових інструментів у діяльності ЦНАП упродовж 2021-2025 років характеризується поєднанням трьох взаємопов'язаних процесів: розширенням каналів дистанційної взаємодії, поглибленням інтеграції з державними інформаційними системами та появою локальних цифрових рішень, розроблених безпосередньо під потреби громади (рис.2.1).

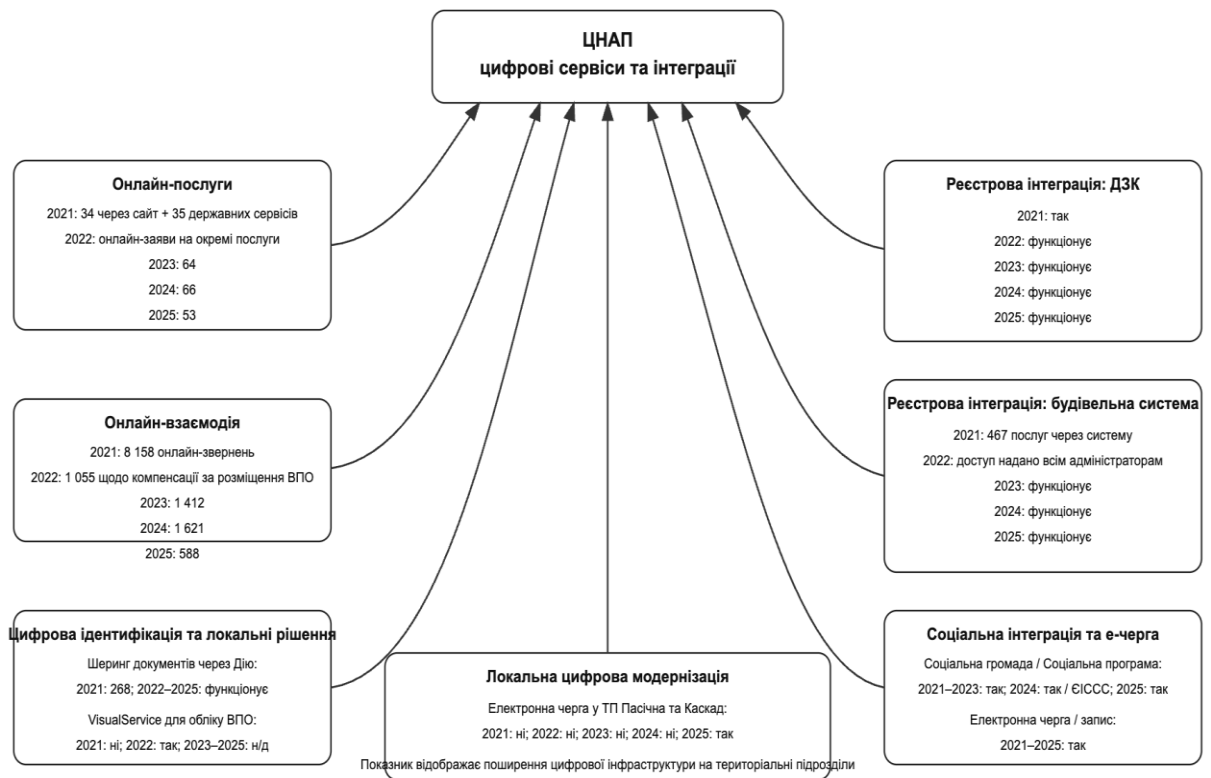


Рис.2.1. Схема розвитку цифрових сервісів та інтеграцій ЦНАП (2021-2025)

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

У 2021 році через сайт ЦНАП було доступно 34 адміністративні послуги, а ще 35 надавалися через державні цифрові сервіси. Протягом року зафіксовано 8 158 онлайн-послуг, що для довоєнного періоду свідчило про достатньо високий рівень впровадження електронних інструментів на місцевому рівні. Уже тоді функціонували механізми ідентифікації клієнта та шерингу документів через Дію, що зменшувало обсяг паперової роботи та скорочувало тривалість прийому.

У 2022 році цифровізація набула іншого змісту. Важливим рішенням стало впровадження локального програмного комплексу VisualService, створеного для оперативного обліку внутрішньо переміщених осіб. Саме через цю систему в перші місяці повномасштабної війни фіксувалися дані ВПО, формувалися довідки з QR-кодом, велися вибірки щодо регіону походження, статево-вікової структури та наданої допомоги. Приклад є принципово

важливим для дисертаційного висновку, оскільки засвідчує здатність органу місцевого самоврядування створювати власні цифрові рішення в умовах надзвичайної ситуації.

Іншим критично важливим блоком стала інтеграція з соціальними системами держави. Підключення до програмного комплексу «Соціальна громада», а також подальша робота з «Соціальною програмою» та передачею даних до Єдиної інформаційної бази даних про ВПО дали змогу забезпечити масове оформлення допомог на проживання внутрішньо переміщеним особам. У 2024 році частина соціальних послуг почала надаватися через Єдину інформаційну систему соціальної сфери, що свідчить про подальше поглиблення цифрової інтеграції.

З технічної точки зору важливим напрямом лишалася і реєстрова інтеграція. У 2021 році ЦНАП було підключено до автоматизованої системи Державного земельного кадастру та Порталу Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. У 2022 році всі адміністратори вже мали доступ до будівельної системи, а у наступні роки робота з цими інструментами стала стандартною частиною сервісної моделі.

Певне зниження кількості онлайн-послуг у 2025 році до 53 не означає згортання цифровізації. Вказаний показник слід інтерпретувати через зміну умов функціонування цифрових сервісів, обмеження доступу до окремих реєстрів, а також посилення ролі безпекових і верифікаційних процедур. Саме у такому середовищі формується модель кризової цифровізації, для якої пріоритетом стає не лише розширення кількості сервісів, а й забезпечення стійкості, контрольованості та безпечності інформаційних процесів.

Паспортні, ідентифікаційні та транспортні сервіси як складова цифрової сервісної інфраструктури відображено у таблиці 2.3.

**Паспортні, ідентифікаційні та транспортні сервіси як складова
цифрової сервісної інфраструктури**

Послуга	2021	2022	2023	2024	2025
Усього пакетів документів	14 029	12 202	13 056	15 057	16 098
Паспорт для виїзду за кордон	5 994	8 249	7 234	8 373	8 918
ID-картка	4 351	2 099	2 616	3 580	3 902
ID-картка вперше після 14 років	2 093	1 275	1 841	2 271	2 405
Посвідчення водія	1 571	544	1 327	у складі 833	у складі 873
Реєстрація нового транспортного засобу	54	35	38	у складі 833	у складі 873

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Паспортні та ідентифікаційні послуги упродовж усього періоду залишалися одним із найважливіших сегментів діяльності ЦНАП. У 2021 році зафіксовано 14 029 пакетів документів, у 2022 році 12 202, у 2023 році 13 056, у 2024 році 15 057, а у 2025 році 16 098. Отже, після зниження у перший рік повномасштабної війни спостерігається стабільне зростання і вже у 2025 році обсяг перевищує довоєнний рівень.

Особливо показовою є динаміка оформлення закордонних паспортів: 5 994 у 2021 році, 8 249 у 2022 році, 7 234 у 2023 році, 8 373 у 2024 році та 8 918 у 2025 році. Саме 2022 рік продемонстрував різкий стрибок попиту, що пояснюється масовим переміщенням населення, втратою документів, потребою оформлення виїзду, а також необхідністю оперативної ідентифікації осіб, переміщених у межах країни або за кордон. У 2022 році додатково стала доступною послуга одночасного оформлення ID-картки та закордонного паспорта, що мало виразний управлінський ефект: скорочення кількості відвідувань, спрощення маршруту заявника, зменшення навантаження на адміністратора. Надалі вказана логіка оптимізації процедур була збережена.

Важливий фінансовий аспект полягає у тому, що 70 % адміністративного збору за оформлення біометричних документів спрямовується до міського

бюджету. Отже, цифрово-інтегровані паспортні послуги мають не лише сервісне, а й фіскальне значення для громади.

Динаміка соціальних послуг, пов'язаних із цифровим адмініструванням, у 2021–2025 роках відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка соціальних послуг, пов'язаних із цифровим адмініструванням, у 2021-2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Загальна кількість соціальних послуг	2 476	18 851	51 339	61 520	49 547
ВПО, зареєстровані / взяті на облік	н/д	21 235 станом на 31.12 / 51 056 у локальній системі	4 546	4 424	3 321
Допомога на проживання ВПО	н/д	15 688	3 182	4 131	2 814
Заяви на одноразові матеріальні допомоги	н/д	4 382 у ТП та ВРМ	28 587	36 235	30 666
Пільги на ЖКП	н/д	у складі 661 звернення щодо допомог, пільг, субсидій	2 160	2 471	2 047
Субсидії	н/д	у складі 661 звернення щодо допомог, пільг, субсидій	3 497	3 369	2 875

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Соціальний блок є найбільш виразним індикатором функціональної трансформації ЦНАП. У 2021 році кількість соціальних послуг становила лише 2 476, що відповідало переважно сервісній моделі функціонування. Уже у 2022 році показник зріс до 18 851, а у 2023 році до 51 339. Пік навантаження зафіксовано у 2024 році 61 520 соціальних послуг, після чого у 2025 році показник зберігся на високому рівні 49 547.

Такий ріст відображає перехід ЦНАП до моделі соціально-кризового цифрового адміністрування. Саме через мережу ЦНАП здійснювалися облік внутрішньо переміщених осіб, оформлення допомог на проживання, пільг, субсидій, локальних матеріальних допомог, компенсацій та спеціальних програм для окремих категорій населення.

Особливе місце посідає 2022 рік, коли у локальній системі було зареєстровано 51 056 ВПО, а офіційний облік на кінець року становив 21 235 осіб. При цьому оформлено 15 688 допомог на проживання. Подібні масштаби свідчать, що цифрова інфраструктура ЦНАП у кризовий період виконувала функцію соціального обліку й адресного перерозподілу ресурсів.

Комплексні послуги, локальні програми громади та муніципальні інструменти у 2021–2025 роках відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Комплексні послуги, локальні програми громади та муніципальні інструменти у 2021–2025 роках

Напрямок	Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Комплексні сімейні сервіси	Заявки на «єМалятко» / «Малятко»	1 455	550	1 293	1 168	1 082
	Кількість послуг у межах «єМалятко»	н/д	2 254	5 272	4 735	5 438
Локальні програми опалення	Заяви на компенсацію котлів / індивідуальне опалення	н/д	286	1 394	1 012	1 467
Локальні соціальні програми	Допомога на оплату тепlopостачання / загальнобудинкові потреби	н/д	н/д	н/д	422 / 759	2 495 / 2 492
Підтримка сільгоспвиробників	Кількість заяв	н/д	н/д	363	388	356
	Фінансування	н/д	н/д	2 648 600 грн	3 265 587 грн	3 099 628 грн
Муніципальна картка	Картка «Галка»	4 795	н/д	1 009	1 614	25 081

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Комплексна послуга «єМалятко» зберігала функціональність протягом усього досліджуваного періоду. Навіть у 2022 році, в умовах війни, було оформлено 550 заявок, за якими надано 2 254 послуги. У 2023-2025 роках

кількість заявок коливалася від 1 082 до 1 293, що свідчить про відновлення та стабілізацію цього цифрово інтегрованого життєвого сервісу.

У 2023-2025 роках через ЦНАП адмініструвалася і підтримка сільськогосподарських виробників. Кількість заяв коливалася у межах 356-388, а річне фінансування становило від 2,6 до 3,3 млн грн. Отже, цифрова та організаційна база ЦНАП використовувалася також для підтримки локального економічного розвитку громади. Показовим є і розвиток муніципального інструменту «Галка». Якщо у 2021 році було видано 4 795 карток, у 2023 році 1 009, у 2024 році 1 614, то у 2025 році вже 25 081, динаміка вказує на різке масштабування використання картки як інструменту ідентифікації, доступу до сервісів та комунікації мешканців із громадою.

Послуги для військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей у 2022-2025 роках відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Послуги для військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей у
2022–2025 роках**

Показник	2022	2023	2024	2025
Заяви на одноразові матеріальні допомоги / локальні виплати	4 382	28 587	36 235	30 666
Онлайн-заяви на такі послуги	н/д	806	1 180	588
Консультації / послуги для членів сімей загиблих, зниклих безвісти, поранених	н/д	1 697 / 1 940	3 122 / 2 536	3 575 / 3 477
Послуги / інструменти Мінветеранів	н/д	запроваджено з листопада 2023	функціонує	функціонує
Витяги з Реєстру ветеранів війни	н/д	н/д	н/д	661
Віртуальний адміністратор для Захисників і Захисниць	н/д	н/д	17 консультацій	258 консультацій
Актуалізація військово-облікових даних / відстрочка	н/д	н/д	16 576	1 955

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Починаючи з 2022 року, через ЦНАП було розгорнуто окремий масив сервісів для військовослужбовців та членів їхніх сімей. Спочатку йшлося про

прийом документів на місцеві одноразові допомоги для дітей військових, осіб з інвалідністю, поранених військовослужбовців, а також осіб, які брали участь у бойових діях і не мали посвідчення УБД. Уже у 2022 році в територіальних підрозділах та ВРМ зафіксовано 4 382 звернення на такі програми. У 2023-2025 роках вказаний блок різко масштабувався: 28 587 заяв у 2023 році, 36 235 у 2024 році та 30 666 у 2025 році. У 2024-2025 роках ЦНАП працював також із послугами Мінветеранів, а у 2025 році почав формувати витяги з Реєстру ветеранів війни, що підтверджує глибшу інтеграцію в цифрову ветеранську політику. Особливе значення має поява сервісу «Віртуальний адміністратор для Захисників та Захисниць України», який у 2024 році забезпечив 17 консультацій, а у 2025 році вже 258. У 2024 році через ЦНАП було прийнято 16 576 заяв щодо актуалізації військово-облікових даних, а у 2025 році 1 955 заяв на оформлення відстрочки від призову.

Мобільне адміністрування, бюджет участі, пошкоджене майно та взаємодія з безпековим сектором у 2021-2025 роках відображено у табл.2.7.

Таблиця 2.7.

**Мобільне адміністрування, бюджет участі, пошкоджене майно та
взаємодія з безпековим сектором у 2021-2025 роках**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Мобільний адміністратор	385 послуг	323 виїзди	145 виїздів	302 виїзди	262 виїзди
Бюджет участі	11 458 голосів	н/д	12 390 голосів	19 728 голосів	19 728 голосів
Кількість учасників бюджету участі	н/д	н/д	5 457	7 754	5 263
Заяви щодо пошкодженого / зруйнованого майна	н/д	доступ до системи Дія надано	н/д	364	56
Центр рекрутингу української армії	н/д	н/д	н/д	функціонує, 590 звернень	функціонує

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Сервіс «Мобільний адміністратор» упродовж усього періоду залишався важливим елементом доступності послуг. У 2021 році за його допомогою було

надано 385 послуг. У 2022 році, попри формальне призупинення сервісу на час дії воєнного стану, фактично було здійснено 323 виїзди для оформлення статусу ВПО та допомоги на проживання маломобільним особам. У наступні роки кількість виїздів коливалася від 145 до 302, а у 2025 році становила 262. Інструмент «Бюджет участі» демонструє включення ЦНАП у процеси локальної демократії. У 2021 році було прийнято 11 458 голосів, у 2023 році 12 390, а у 2024 та 2025 роках по 19 728 голосів. У 2024 році участь у голосуванні взяли 7 754 мешканці, у 2025 році 5 263. Наведені дані підтверджують, що ЦНАП виконував не лише сервісну, а й демократично-посередницьку функцію в громаді. У 2022 році працівники ЦНАП отримали доступ до системи подання заяв про пошкоджене майно через Дію, а у 2024-2025 роках такі звернення вже мали кількісне відображення: 364 заяви у 2024 році та 56 у 2025 році. Отже, цифрова інфраструктура ЦНАП стала частиною механізму фіксації втрат і компенсаційної політики у зв'язку з воєнними руйнуваннями.

Технічна модернізація є матеріальною основою цифровізації. У 2021 році акцент робився на підтриманні функціональності електронної черги, вебсайту, адмініструванні довідників послуг, відеоспостереженні та платіжній інфраструктурі. У 2022 році, на тлі ризиків відключення електроенергії та втрати зв'язку, з'являються нові технічні пріоритети: 10 блоків безперебійного живлення, резервна лінія електропостачання, генератор, комплект Starlink, 15 зчитувачів ID-карток, планшети для швидкого обслуговування та обладнання від EPAM Ukraine. Отже, технічне оснащення набуває характеру інфраструктури стійкості.

У 2023-2025 роках вказаний напрям посилюється за рахунок міжнародної підтримки. У 2023 році ЦНАП отримав допомогу ПРООН на суму 700 тис. грн, у 2024 році мобільний кейс вартістю 68 тис. грн та паспортну станцію за 512 тис. грн, а у 2025 році всі територіальні підрозділи були забезпечені системами резервного живлення. Паралельно розвивалася безбар'єрність: кнопки виклику адміністратора, тактильні елементи, таблички шрифтом Брайля, сервіс УТОГ та

спеціальне обладнання для людей із порушеннями слуху. Таким чином, технічна модернізація поєднувала цифрову, інклюзивну та безпекову логіку.

Технічна модернізація, безперервність роботи та міжнародна підтримка у 2021-2025 рока відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Технічна модернізація, безперервність роботи та міжнародна підтримка у 2021-2025 рока

Напря́м	2021	2022	2023	2024	2025
Відеоспостереження у ТП та ВРМ	встановлення	функціонує	функціонує	функціонує	функціонує
Платіжна інфраструктура	POS-термінали, EasyPay	EasyPay та POS у ТП	функціонує	функціонує	функціонує
Резервне живлення	н/д	10 блоків БЖ, резервна лінія, генератор	зарядні станції, БЖ	розвиток	усі ТП забезпечені резервним живленням
Мобільний кейс	н/д	н/д	міжнародна допомога	отримано кейс 68 тис. грн	використовується
ID-зчитувачі	н/д	15 зчитувачів	функціонує	функціонує	функціонує
Starlink	н/д	отримано	функціонує	функціонує	функціонує
Паспортна станція для маломобільних осіб	н/д	н/д	н/д	закуплено 512 000 грн	функціонує
Безбар'єрність	окремі елементи	розвиток	розвиток	кнопки виклику, Брайль, маркування	УТОГ, обладнання для людей із порушеннями слуху, ремонти доступності
Закупівлі / договори	117 договорів	77 договорів, 3 004,0 тис. грн	112 договорів, 4 868,7 тис. грн	129 договорів, 7 274 тис. грн	н/д
Міжнародні партнери	ЄС, інформаційний пункт для іноземців	PROSTO, ПРООН, EPAM, Starlink	ПРООН, Велика Британія	ПРООН, PROSTO	Латвія, міжнародна допомога

Розвиток цифрових комунікацій та моніторингу якості у 2021-2025 роках відображено у таблиці 2.9.

Розвиток цифрових комунікацій та моніторингу якості у 2021-2025 роках

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Facebook-підписники	3 321	4 236	5 141	10 581	11 188
Telegram-підписники	запуск	605	492	459	429
Instagram-підписники	н/д	н/д	н/д	606	576
Відповіді через Google Мій бізнес	232	916	250	н/д	н/д
Дзвінки через Google	5 784	15 683	11 370	13 956	8 396
Пошукові запити / пошуки ЦНАП	98 166	265 666	75 833	40 024	28 738
Маршрути до ЦНАП	969	13 363	7 039	7 707	5 572
Переходи на сайт	2,66 тис.	9 163	5 693	6 092	4 657
Інформаційні повідомлення / статті	123 на сайті, 223 у Facebook	н/д	119	85	127
Оцінили якість послуг	20 735	21 636	12 232	11 635	10 571
Позитивна оцінка	20 589	21 421 (99%)	11 987 (98%)	11 072 (95,2%)	10 328 (97,7%)
Негативна оцінка	146	215 (1%)	245 (2%)	543 (4,8%)	243 (2,3%)

Джерело: розроблено автором на основі звітності ЦНАП м. Івано-Франківськ.

Комунікаційна цифровізація упродовж усього періоду розвивалася як окремий напрям роботи ЦНАП. Кількість підписників у Facebook зростає з 3 321 у 2021 році до 11 188 у 2025 році, тобто більш ніж утричі. У 2022 році Telegram став важливим каналом кризового інформування, а згодом комунікаційний контур розширився також за рахунок Instagram, TikTok, X та Threads.

Особливо показовим є 2022 рік, коли кількість пошукових запитів у Google досягла 265 666, було зафіксовано 15 683 дзвінки, 13 363 маршрути до ЦНАП та 9 163 переходи на сайт. Такі показники відображають різке зростання інформаційної потреби населення в умовах війни та роль ЦНАП як центру орієнтації, консультування й кризової навігації.

Моніторинг якості послуг упродовж усього періоду лишався стабільно високим. У 2021 році позитивно роботу оцінили 99,3 % респондентів, у 2022 році 99 %, у 2023 році 98 %, у 2024 році 95,2 %, у 2025 році 97,7 %. Попри

зростання навантаження, ускладнення функцій та воєнні обставини, інституція зберігала високий рівень довіри з боку відвідувачів.

Комплексний аналіз звітів ЦНАП м. Івано-Франківська за 2021-2025 роки дозволяє стверджувати, що розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування має багатовимірний характер і не зводиться до формального збільшення кількості електронних послуг. У досліджуваній період відбулося одночасне розширення сервісної мережі, зростання номенклатури адміністративних послуг, поглиблення інтеграції з державними реєстрами, поява локальних цифрових рішень, посилення соціального та кризового компонентів діяльності, а також технічне укріплення інфраструктури з огляду на безпекові виклики.

2021 рік відображає переважно сервісно-адміністративну фазу цифровізації, у межах якої основними завданнями були розширення онлайн-послуг, інтеграція з реєстрами, розвиток електронної черги, впровадження Дії, ДЗК та будівельної системи. 2022 рік став роком функціонального зламу, коли цифрова інфраструктура ЦНАП була переорієнтована на реєстрацію ВПО, гуманітарну координацію, мобільні сервіси, компенсаційні механізми та кризову комунікацію. 2023-2025 роки демонструють етап стабілізації та інституціоналізації набутого досвіду: розширення ветеранських сервісів, послуг для військовослужбовців, компенсаційних і соціальних програм, розвиток безбар'єрності, резервного живлення, мобільних кейсів, інклюзивного обладнання та цифрових комунікацій.

Отже, на прикладі Івано-Франківської міської територіальної громади можна констатувати формування моделі, за якої цифровізація органів місцевого самоврядування виконує одночасно сервісну, соціальну, безпекову, координаційну та компенсаційну функції. Саме така еволюція дає підстави трактувати сучасний етап розвитку місцевого цифрового врядування як перехід до кризово орієнтованої цифровізації, де критеріями ефективності виступають не лише швидкість і зручність послуги, а й стійкість інституції, здатність працювати в умовах воєнних загроз, адаптивність до масових переміщень

населення, захист цифрових каналів та доступність сервісів для вразливих категорій громадян.

Отже, розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування має комплексні управлінські наслідки, що проявляються у підвищенні ефективності управління, посиленні прозорості та підзвітності, а також у зростанні інституційної стійкості громад в умовах кризових викликів. Разом з тим, емпіричні дані підтверджують, що управлінський ефект цифровізації є похідним від рівня інтеграції інфраструктури в управлінські процеси та кадрової спроможності органів місцевої влади.

На основі здійсненого аналізу стану інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування, узагальнення результатів індикаторних вимірювань цифрової трансформації територіальних громад, а також зіставлення нормативно дозволеного цифрового функціоналу з фактичними управлінськими практиками, у дослідженні побудовано авторську матрицю оцінювання інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування. Розробка зазначеної матриці зумовлена необхідністю подолання фрагментарного підходу до аналізу цифровізації місцевого врядування та переходу до інституційного трактування інформаційно-технологічної інфраструктури як чинника реалізації управлінських функцій.

Побудована матриця (таб. 2.10) ґрунтується на інтеграції кількох аналітичних вимірів, що відображають ключові структурні компоненти цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, а саме комунікаційну інфраструктуру, цифрові платформи й базові ІТ-рішення, електронний документообіг, інфраструктуру даних, цифрові адміністративні процедури, кадрово-інституційний потенціал і безпековий компонент. Кожен із зазначених компонентів інтерпретується не як ізольований технічний елемент, а як складова цілісної управлінської системи, що впливає на ефективність, прозорість, підзвітність і стійкість місцевого самоврядування (таб. 2.10).

Таблиця 2.10.

**Взаємозв'язок інформаційно-технологічної інфраструктури та управлінської ефективності органів
місцевого самоврядування**

Компонент ІТ-інфраструктури	Оціночний критерій	Рівень 1 – фрагментарний	Рівень 2 – функціональний	Рівень 3 – інтегрований	Управлінський ефект
Комунікаційна інфраструктура	Стійкість цифрового доступу	Нестабільний інтернет, часткове покриття, залежність від мобільного зв'язку	Ширококутний доступ у виконавчих органах, базове 4G-покриття	Оптика + резервні канали + повне 4G/5G-покриття території	Безперервність управлінських процесів
Цифрові платформи ОМС	Глибина інтеграції	Використання окремих сервісів без системного зв'язку	Інтеграція з окремими державними платформами	Повна інтеграція з «Дія», реєстрами, міжвідомчими системами	Скорочення управлінських циклів
Електронний документообіг	Рівень процесної цифровізації	Часткове використання (реєстрація вхідних документів)	Повний внутрішній документообіг	Міжвідомчий та міжмуніципальний е-документообіг	Прозорість та контроль рішень
Інфраструктура даних	Використання даних	Формальне оприлюднення відкритих даних	Регулярне оновлення наборів	Аналітичне використання даних для планування	Evidence-based управління
Цифрові адміністративні процедури	Орієнтація на користувача	Інформаційні сторінки	Онлайн-запис та подання заяв	Повний життєвий цикл послуги онлайн	Підвищення якості послуг
Кадрово-інституційний компонент	Управлінська відповідальність	Відсутність відповідального підрозділу	Призначений CDO / відповідальний	Функціональний цифровий підрозділ	Інституційна сталість
Безпековий компонент	Захищеність та стійкість	Відсутність системного підходу	Базові заходи кіберзахисту	Інтеграція ІТ у кризове управління	Стійкість у воєнний період

Джерело: розроблено автором

Особливістю запропонованої матриці є включення до кожного структурного компонента управлінського виміру, що відображає наслідки розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури для функціонування органів місцевого самоврядування. У результаті інформаційно-технологічна інфраструктура постає не як допоміжний ресурс цифровізації, а як елемент інституційної спроможності громад, здатний впливати на стійкість управління в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану.

На рис. 2.2 відображено позиціонування ключових компонентів інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування у двовимірному просторі, сформованому рівнем цифрової зрілості ІТ-інфраструктури (вісь X) та рівнем управлінського ефекту її використання (вісь Y). Розміщення компонентів у межах матриці здійснено на основі трирівневої шкали оцінювання, що враховує ступінь інтеграції цифрових рішень у управлінські процеси та їх здатність забезпечувати вимірювані управлінські результати. Побудована матриця дозволяє виокремити зони фрагментарної, функціональної та інтегрованої цифрової спроможності, а також виявити асиметрії розвитку окремих складових цифрової трансформації на місцевому рівні.

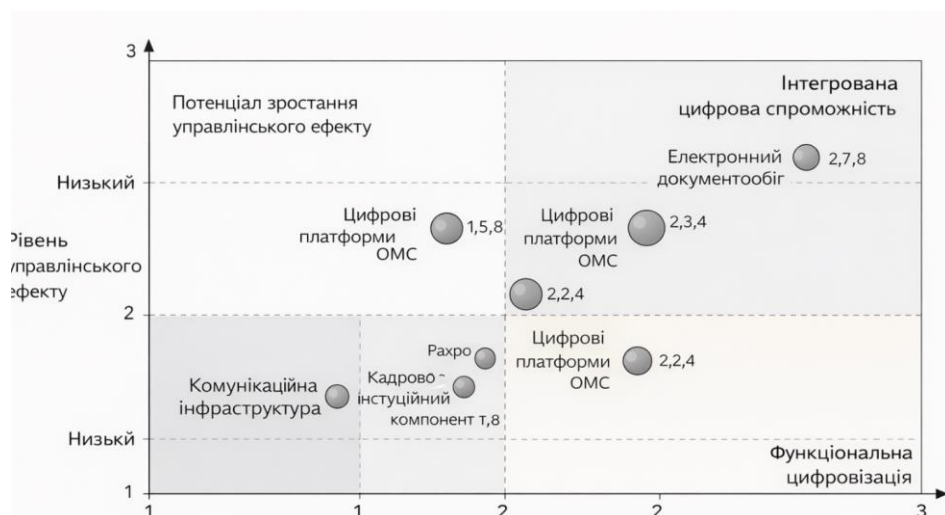


Рис.2.2. Матриця позиціонування компонентів інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування за рівнем цифрової зрілості та управлінського ефекту

Джерело: розроблено автором.

У підсумку проведений аналіз інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування дає підстави трактувати цифрові ресурси передусім як компонент інституційної спроможності, а не як нейтральний технічний додаток до традиційних управлінських механізмів. Індикаторний підхід із використанням Індексу цифрової трансформації територіальних громад, рейтингів електронних сервісів і показників відкритих даних продемонстрував здатність фіксувати базові тенденції й просторові диспропорції, проте водночас виявив низку обмежень, пов'язаних із формальним характером частини показників, нерівномірною якістю вихідних даних та браком чутливості до реальних управлінських результатів у соціальній сфері, охороні здоров'я й захисті вразливих груп населення. Зіставлення нормативно дозволеного цифрового функціоналу з практикою окремих громад показало, що формальні можливості електронного врядування реалізуються повною мірою лише там, де існує поєднання розвиненої комунікаційної інфраструктури, платформних рішень, зрілої інфраструктури даних і стійкого кадрово-інституційного ядра цифрової трансформації.

Виявлена територіальна асиметрія доступу до ширококутових мереж, електронного документообігу, аналітичних платформ та інструментів електронної участі трансформується у багаторівневу цифрову нерівність між громадами, що безпосередньо позначається на якості публічних послуг і здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати управління на засадах відкритих даних та доказовості. Разом із тим, приклади Львова, Вінниці, Дніпра, Києва, Тернополя та інших муніципалітетів демонструють потенціал локальних інноваційних екосистем, які здатні формувати зразки інтегрованої цифрової спроможності, узгодженої з європейськими стандартами відкритих даних і цифрових державних послуг. Запропонована матриця оцінювання інформаційно-технологічної інфраструктури дозволила концептуалізувати цифрову трансформацію як багатовимірний процес, у межах якого комунікаційна інфраструктура, платформи, документообіг, інфраструктура даних, цифрові адміністративні процедури, кадрово-

інституційний та безпековий компоненти утворюють взаємопов'язану систему. Отриманий результат окреслює потребу переходу від переважно технократичного бачення цифровізації до комплексної політики, зорієнтованої на вирівнювання інфраструктурних розривів, посилення кадрового потенціалу й вбудовування цифрових інструментів у повний цикл місцевої політики.

На прикладі Івано-Франківської міської територіальної громади можна констатувати формування моделі, за якої цифровізація органів місцевого самоврядування виконує одночасно сервісну, соціальну, безпекову, координаційну та компенсаційну функції. Саме така еволюція дає підстави трактувати сучасний етап розвитку місцевого цифрового врядування як перехід до кризово орієнтованої цифровізації, де критеріями ефективності виступають не лише швидкість і зручність послуги, а й стійкість інституції, здатність працювати в умовах воєнних загроз, адаптивність до масових переміщень населення, захист цифрових каналів та доступність сервісів для вразливих категорій громадян.

2.3 Проблеми та бар'єри цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні

Аналіз проблем та бар'єрів цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні необхідний для пояснення розриву між задекларованими цілями державної цифрової політики та фактичними управлінськими результатами на місцевому рівні. Попри інституційне закріплення цифрового розвитку як одного з пріоритетів публічного управління, упровадження цифрових інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування відбувається нерівномірно й часто не переходить у сталі управлінські практики, здатні забезпечувати ефективність, прозорість і підзвітність влади. У таких умовах дослідження проблемного поля цифровізації дозволяє виявити системні обмеження нормативного, інституційного, фінансового, кадрового та безпекового характеру, що формують структурні

рамки цифрового розвитку громад. Зосередження уваги на бар'єрах цифрової трансформації створює аналітичне підґрунтя для переходу від опису інфраструктурної наявності цифрових рішень до оцінювання їх управлінського змісту та результативності, а також для подальшого обґрунтування механізмів подолання виявлених диспропорцій у контексті європейської інтеграції та відновлення місцевого самоврядування.

У наукових дослідженнях, присвячених потенціалу цифрової трансформації територіальних громад України, простежується істотна диференціація рівня їх спроможності до впровадження цифрових рішень. Рівень диджиталізації визначається насамперед масштабом громади, обсягом фінансових ресурсів, якістю кадрового забезпечення та сформованістю управлінської культури. Аналітичні огляди свідчать, що окремі громади інтегрують цифрові платформи у процеси бюджетування, стратегічного планування, моніторингу інфраструктурних проєктів і комунікації з мешканцями. Водночас частина територіальних громад обмежується функціонуванням офіційних вебсайтів та мінімальним переліком електронних сервісів. Запровадження воєнного стану істотно трансформувало умови функціонування електронного урядування в системі місцевого самоврядування. Після початку повномасштабної збройної агресії цифровізація набула прикладного характеру, пов'язаного з адмініструванням даних, забезпеченням міжвідомчої взаємодії та підтриманням безперервності надання публічних послуг. В умовах надзвичайних викликів цифрові інструменти стали складовою механізму антикризового управління на місцевому рівні [209].

Разом із тим цифрова трансформація у період воєнного стану супроводжується системними обмеженнями. Нормативно-правове регулювання цифровізації зберігає фрагментарність, що зумовлює неузгодженість повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування і ускладнює впровадження комплексних цифрових рішень. Додаткові ризики пов'язані з кібербезпекою та режимом доступу до державних і муніципальних реєстрів. Тимчасове закриття значної частини реєстрів у 2022 році було

спрямоване на захист критичної інфраструктури та персональних даних, однак подальше часткове відновлення доступу відбувалося в умовах обмеженої відкритості даних [209].

Збройна агресія спричинила пошкодження телекомунікаційної інфраструктури, масштабне переміщення населення та зміну географії попиту на адміністративні послуги. Одночасно зросли кіберзагрози для органів місцевого самоврядування. У таких обставинах електронне урядування перетворилося на інструмент підтримання кризової стійкості територіальних громад. Дистанційні канали обслуговування, онлайн-доступ до адміністративних сервісів та інформаційні системи управління ресурсами забезпечують безперервність управлінських процесів навіть за обмеженого функціонування фізичних приміщень органів влади.

У межах проведеного дослідження доцільним є запровадження в науковий обіг категорії «кризова цифровізація» (crisis digitalization). Під таким поняттям пропонується розуміти специфічну модель управління цифровим розвитком територіальних громад в умовах екстремальних зовнішніх загроз, за якої стратегічні та операційні пріоритети зміщуються від сервісної орієнтації до забезпечення інституційної стійкості. Якщо у звичайних умовах акцент робиться на підвищенні зручності, швидкості обслуговування та клієнтоцентричності адміністративних процедур, то в умовах воєнного стану ключовими стають питання кібербезпеки, резервування даних, автономності цифрової інфраструктури та енергетичної незалежності [210].

Класична модель цифровізації публічного управління спрямована на оптимізацію адміністративних процесів, скорочення транзакційних витрат і підвищення прозорості діяльності органів влади. Натомість кризова цифровізація орієнтована на збереження керованості системою місцевого самоврядування та фізичний захист цифрових активів громади. У фокусі перебувають не лише сервіси, а й стійкість архітектури інформаційних систем, можливість їх функціонування в умовах пошкодження інфраструктури або обмеження доступу до централізованих ресурсів [210].

Запровадження правового режиму воєнного стану зумовило переорієнтацію критеріїв оцінювання результативності цифрових трансформацій. Показники ефективності доповнюються показниками безпеки, відмовостійкості та здатності до швидкого відновлення. За результатами аналізу емпіричних матеріалів, зокрема досліджень Transparency International Ukraine та аналітичних звітів United Nations, простежується суттєва асиметрія цифрового розвитку територіальних громад. Частина громад демонструє високий рівень інтеграції цифрових інструментів і базових механізмів кіберзахисту, тоді як інші залишаються на етапі фрагментарної автоматизації, що посилює нерівність у спроможності протистояти кризовим викликам [201].

Нормативно-правове поле цифрової трансформації місцевого самоврядування формується як багаторівнева система стратегічних документів, законів, підзаконних актів та урядових розпоряджень, однак внутрішня логіка цієї системи характеризується значною суперечливістю. Саме нормативна площа породжує низку структурних бар'єрів, що гальмують перехід територіальних громад від локальних цифрових ініціатив до повноцінної моделі цифрового врядування, орієнтованої на стандартизовані послуги, інтероперабельні реєстри та стійкі управлінські процедури.

Перший блок проблем пов'язаний із неузгодженістю законодавства, яке регулює цифрові процеси на місцевому рівні. Стратегічні документи державної політики, зокрема Національна економічна стратегія до 2030 року [114] та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [115], декларують цифрову трансформацію одним із ключових пріоритетів розвитку, однак профільні закони часто закріплюють вимоги фрагментарно. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [48] визначає загальні повноваження органів місцевого самоврядування, не формуючи системного опису цифрової компетенції громади; Закони «Про Національну програму інформатизації» [124], «Про електронні документи та електронний документообіг» [125], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [126], «Про публічні електронні реєстри» [131] задають технологічні та процедурні рамки, але не

містять чіткої моделі розподілу відповідальності між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. У результаті формуються розірвані регуляторні контури: одна група норм стимулює розвиток електронних послуг, інша – зосереджена на захисті даних і кібербезпеці [129; 133-135], проте інтегральний механізм узгодження реєстрів, сервісів, організаційних структур та фінансових інструментів відсутній. Неузгодженість посилюється паралельним існуванням декількох «горизонтальних» напрямів (відкриті дані, хмарні послуги, геопросторові дані, електронні комунікації) [132; 140; 149; 160], для яких бракує єдиної рамки розмежування компетенцій між державою та громадами. Для місцевого самоврядування це означає високий рівень правової невизначеності щодо реального обсягу обов'язків у сфері цифрових послуг, управління даними та забезпечення кіберстійкості.

Другий структурний бар'єр пов'язаний із відсутністю обов'язкових мінімальних стандартів цифрових послуг для територіальних громад. Нормативна база, орієнтована на адміністративні та публічні послуги, визнає електронну форму надання сервісів та вводить принцип «електронна послуга за замовчуванням» [127; 128], але не встановлює уніфікований перелік базових цифрових сервісів, які кожна громада має гарантувати мешканцям. Постанови щодо Національної вебплатформи ЦНАП [148] та інтегрованої системи електронної ідентифікації [151] забезпечують єдину інфраструктурну основу доступу до електронних послуг, однак фактичний набір сервісів на муніципальному рівні залишається результатом політичних, фінансових і кадрових рішень конкретної ради, а не виконанням обов'язкових державних стандартів. Дані Євроіндексу готовності муніципалітетів до інтеграції з ЄС демонструють суттєвий розкид у розвитку екосистеми електронних послуг: середній рівень виконання показників у блоці «Електронні послуги» становить 49,8 %, при цьому Київ набирає 70 балів, Львів – 63, Харків – 58, тоді як Полтава, Чернігів і Луцьк – 27, 32 та 43 бали відповідно; розрив між найвищим і найнижчим показником сягає 43 балів [170]. Подібна конфігурація індикаторів

свідчить про те, що доступ громадян до електронних сервісів залежить не від гарантованого державою мінімуму, а від локальної ініціативності та проєктної підтримки, що трансформує цифрові послуги з загальнообов'язкової практики надання публічних послуг у привілей для окремих спроможних громад.

Третій блок бар'єрів формується проблемами імплементації європейських цифрових стандартів на муніципальному рівні. Національна політика у сфері відкритих даних і цифровізації публічного сектору в цілому досягає високих показників відповідності європейським підходам: рейтинг Open Data Maturity 2024 фіксує результат 97 % і третє місце серед країн Європи [161], державні стратегії та концепції інтегровані з Порядком денним ЄС «Цифрове десятиліття 2030» [170]. Водночас агреговані індекси приховують суттєву асиметрію між центральним рівнем і реальними можливостями територіальних громад. Більшість європейських вимог – захист персональних даних, інтероперабельність реєстрів, принцип «open by default», цифрові державні послуги, орієнтовані на життєві події – транслуються через рамкові документи та методології, проте не супроводжуються достатньою деталізацією муніципальних обов'язків і ресурсних гарантій. Євроіндекс демонструє, що навіть серед великих міст забезпечується повний доступ до сервісів відстеження громадського транспорту та електронних петицій, але електронні інструменти у сферах соціального захисту, охорони здоров'я, енергоменеджменту та управління комунальним майном залишаються розвиненими лише фрагментарно [170]. Подібна ситуація свідчить про часткову імплементацію європейських стандартів, зосереджену на політично видимих і технологічно відносно простих сервісах, при збереженні розриву у більш складних секторах, де потрібні глибша інтеграція інформаційних систем, стабільні фінансові джерела та високий рівень цифрових компетентностей.

Сукупність описаних бар'єрів показує, що нормативно-правова архітектура цифровізації місцевого самоврядування формує змішаний сигнал для територіальних громад. З одного боку, стратегічні документи і законодавчі зміни стимулюють розвиток цифрового врядування та задають високі

орієнтири, пов'язані з європейськими стандартами. З іншого – неузгодженість нормативних масивів, відсутність обов'язкового мінімуму цифрових послуг і недостатня деталізація механізмів імплементації стандартів ЄС на муніципальному рівні створюють ситуацію, в якій цифрова трансформація набуває вибіркового й асиметричного характеру. За таких умов органи місцевого самоврядування змушені компенсувати нормативні прогалини власними локальними рішеннями, що підвищує варіативність підходів, але одночасно посилює ризики нерівності доступу громадян до цифрових прав і сервісів залежно від місця проживання.

Інституційний вимір цифрової трансформації залишається одним із найвразливіших сегментів місцевого врядування. Декларований перехід до цифрового формату управління часто не підкріплюється стійкими організаційними структурами, чітким розподілом компетенцій та довгостроковою координацією між центральним і місцевим рівнями публічної влади. Саме у цій площині проявляється низка бар'єрів, які істотно уповільнюють впровадження цифрових рішень, звужують простір для реалізації цифрових прав мешканців громад та знижують ефективність використання наявних технологічних і фінансових ресурсів.

Перший вузол проблем стосується слабкої інституціоналізації цифрового напрямку в організаційній структурі органів місцевого самоврядування. У більшості територіальних громад функції з цифрової трансформації поєднуються з традиційними ІТ-та інформаційними напрямками, покладаються на відділи загальної діяльності, документообігу або на окремих посадових осіб без чітко окреслених повноважень та ресурсної підтримки. Дослідження «Індекс цифрової трансформації територіальних громад», оприлюднене на платформі «Дія.Цифрова громада», демонструє значну диференціацію за компонентом «інституційна спроможність»: аналізуються 1265 громад, для яких оцінюється наявність цифрових стратегій, профільних підрозділів і спеціалістів, системного навчання персоналу, але фіксуються суттєві розриви між лідерами й аутсайдерами за цими показниками. У межах фахового

дискурсу наголошується на дефіциті кваліфікованих кадрів у сфері цифрового врядування на місцевому рівні, недостатньому кадровому резерві та обмеженій кількості фахівців, здатних виконувати роль внутрішніх «агентів цифрових змін» у громадах [171]. У сукупності такі обставини формують інституційну слабкість цифрового напрямку, коли стратегічні рішення ухвалюються фрагментарно, а операційні задачі перекладаються на перевантажених ІТ-фахівців або загальних адміністраторів.

Другий блок бар'єрів пов'язаний з обмеженою координацією між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади, передусім Міністерством цифрової трансформації. Аналітичні матеріали, присвячені потенціалу цифрової трансформації громад, фіксують бюрократичні труднощі у взаємодії державних інституцій і місцевої влади, повільні погоджувальні процедури, а також недостатню комунікацію щодо доступних програм підтримки та успішних практик цифровізації. Наголошується, що інформація про інструменти технічної допомоги й навчальні програми часто концентрується на рівні обласних адміністрацій, тоді як невеликі громади дізнаються про відповідні можливості із запізненням або взагалі не залучаються до проєктів [172]. Центральні платформи, зокрема екосистема «Дія», задають єдині стандарти сервісів та технічні вимоги, проте механізми зворотного зв'язку й спільного вироблення політики з боку громад залишаються недостатньо формалізованими. У підсумку виникає ситуація, коли місцевий рівень виступає переважно виконавцем рішень, а не повноцінним партнером у формуванні цифрового порядку денного.

Окрему групу становлять організаційні бар'єри, пов'язані з несталістю цифрових ініціатив і залежністю від політичного циклу на місцевому рівні. Аналітичні огляди, присвячені муніципальній прозорості та електронній відкритості, підкреслюють формальний характер частини цифрових інструментів: вебпортали оновлюються нерегулярно, проєкти електронної демократії запускаються у тестовому режимі, але не інтегруються в постійні процедури управління, стратегічні документи щодо цифрового розвитку

регулярно переглядаються після зміни політичного керівництва громад. Значна частина цифрових проєктів у громадах реалізується за рахунок донорських програм, грантів міжнародних організацій та державно-приватних партнерств, про що свідчать матеріали порталу «Дія.Цифрова громада» і профільних грантових програм. За відсутності належної інституціоналізації такі проєкти часто втрачають пріоритет після завершення фінансування або політичних змін у місцевих радах.

Варто підкреслити, що інституційні та організаційні бар'єри не обмежуються дефіцитом ресурсів чи технологічною відсталістю. Йдеться про більш глибоку диспропорцію між швидкістю розвитку цифрових технологій і темпами адаптації організаційних структур місцевого самоврядування. Наукові дослідження у сфері цифрового врядування констатують інституційну асиметрію між зростаючими вимогами до відкритості, участі й сервісності та повільною еволюцією муніципальних процедур, посадових інструкцій, систем мотивації персоналу [173]. Узагальнення щодо залежності цифрових ініціатив від політичних циклів ґрунтуються переважно на аналізі окремих кейсів і експертних оцінках, що свідчить про потребу у подальших емпіричних дослідженнях. На даному етапі можна стверджувати, що слабка інституціоналізація цифрового напрямку, недостатні координаційні механізми з центральною владою та несталість локальних цифрових проєктів формують спільний контур інституційних бар'єрів, який стримує перехід громад до зрілої моделі цифрового врядування.

Фінансові, технологічні та інфраструктурні бар'єри цифровізації територіальних громад мають системний характер і безпосередньо зумовлюють нерівномірність цифрової трансформації місцевого самоврядування. Повномасштабна агресія створила додатковий шок: за оцінками міжнародних фінансових інституцій, реальний ВВП України у 2022 р. скоротився приблизно на 29 %, а сукупні потреби у відновленні та реконструкції інфраструктури оцінюються на рівні близько 486 млрд дол. США, що кратно перевищує довоєнний річний ВВП [174]. За таких умов органи місцевого самоврядування

змушені переорієнтовувати видаткові пріоритети на базові соціально-гуманітарні та оборонні потреби, що об'єктивно звужує бюджетні можливості для інвестицій у цифрову інфраструктуру, оновлення техніки, ліцензійне програмне забезпечення, кібербезпеку та розвиток цифрових компетентностей. На підставі вказаних макроекономічних параметрів можна припустити, що навіть фінансово спроможні громади вимушено відтермінують частину цифрових проєктів, а менш спроможні території фактично обмежуються підтриманням мінімального рівня функціонування наявних інформаційних систем (припущення). У дослідженнях, підготовлених за підтримки OECD та U-LEAD, наголошується на значній диференціації фіскальної спроможності регіонів та громад, що посилює диспропорції у доступі до інвестиційних ресурсів для модернізації цифрової інфраструктури [175]. Відповідно, цифрова трансформація перетворюється на прерогативу територій з вищою податковою базою та кращим доступом до міжнародної донорської підтримки, тоді як громади з низькими власними доходами залишаються у зоні «цифрової периферії».

Технологічний та інфраструктурний вимір бар'єрів проявляється через виразну територіальну асиметрію розвитку цифрової інфраструктури. Офіційні оцінки індексу цифрової трансформації регіонів демонструють середнє значення показника на рівні 0,497, при цьому окремі області (Київська, Львівська, Дніпропетровська) досягають рівня 0,805-0,850, тоді як аутсайтери мають значення, що не перевищують приблизно 0,3. Таке розшарування свідчить про суттєву нерівномірність не лише у розвитку цифрових сервісів, а й у якості телекомунікаційної інфраструктури, рівні цифрових компетентностей та управлінській спроможності органів місцевого самоврядування використовувати цифрові інструменти. Матеріали, підготовлені Міністерством цифрової трансформації, підкреслюють, що значна частина зусиль спрямовується на забезпечення підключення до Інтернету закладів освіти, бібліотек та об'єктів соціальної інфраструктури: станом на 2023 р. відкритий Wi-Fi забезпечено орієнтовно у 10 тис. шкіл, близько 5 тис. бібліотек і понад 1

тис. соціальних установ. У той самий час житловий фонд, особливо у сільській місцевості, часто залишається поза зоною якісного фіксованого широкосмугового доступу, що обмежує реальне використання електронних сервісів мешканцями (припущення на основі співставлення інституційного та побутового покриття) [176]. Додатковий вимір створює фізичне пошкодження телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури у прифронтових регіонах, зафіксоване у звітах швидкої оцінки збитків та потреб у відновленні; у таких територіях цифровізація органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від темпів відновлення базових мереж зв'язку та енергозабезпечення. У підсумку технологічна нерівномірність посилює цифрову нерівність між громадами, а локальні ініціативи з упровадження електронних послуг часто наштовхуються на обмежену пропускну спроможність мереж і ненадійність каналів зв'язку.

Важливою групою бар'єрів виступає залежність територіальних громад від зовнішніх постачальників ІТ-рішень та централізованих цифрових платформ. Значна частина інформаційних систем місцевого рівня створюється та адмініструється зовнішніми суб'єктами – як державними підприємствами, так і приватними компаніями у межах національних програм та міжнародних проєктів технічної допомоги. Показовим прикладом є програмний комплекс «Вулик» для центрів надання адміністративних послуг, розроблений у рамках проєкту EGOV4UKRAINE для Міністерства цифрової трансформації; підключення та обслуговування системи здійснюється державним підприємством на централізованих умовах, а громади виступають користувачами сервісу з обмеженою можливістю модифікації функціоналу [177]. Аналогічний характер має система електронної взаємодії «Трембіта», що забезпечує обмін даними між державними та муніципальними реєстрами і впроваджується завдяки підтримці ЄС; органи місцевого самоврядування інтегруються у національну шину даних, але не контролюють ані архітектуру, ані життєвий цикл платформи [178]. Така модель дозволяє прискорити цифровізацію та зменшити витрати окремої громади на розробку власних

рішень, однак формує ризики «vendor lock-in»: заміна постачальника або перехід на альтернативне рішення потребують значних додаткових ресурсів, а можливості адаптації систем до специфічних локальних потреб обмежені (аналітичний висновок на основі описаної архітектури). У поєднанні з дефіцитом власних ІТ-фахівців у штаті органів місцевого самоврядування така залежність зумовлює довгострокову вразливість до змін цінової політики постачальників, технологічного старіння рішень та потенційних збоїв у централізованих державних платформах, що безпосередньо впливає на сталість цифрових послуг у громадах.

Дефіцит фахівців з цифрового врядування на місцевому рівні виступає одним із обмежень цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Кадрова спроможність муніципального рівня виявляється недостатньою для забезпечення повного циклу цифрових змін, що охоплює стратегічне планування, проектування цифрових сервісів, управління даними, кібербезпеку та міжвідомчу електронну взаємодію. Національне агентство України з питань державної служби офіційно констатує загальносистемний кадровий дефіцит у публічному секторі, який після початку повномасштабної війни набув особливої гостроти, зокрема у сферах, пов'язаних з управлінням, аналітикою та цифровими компетенціями. Втрата кадрів через міграцію, мобілізацію та перехід до приватного сектору істотно звузила кадровий резерв органів місцевого самоврядування, що безпосередньо позначається на темпах і якості цифрових перетворень [179].

Запуск спеціалізованих ініціатив з формування управлінських кадрів цифрового профілю частково компенсує зазначений дефіцит, однак не усуває його системного характеру. За даними освітньо-управлінської платформи CDTO Campus, станом на середину 2025 року в Україні підготовлено понад 1 200 фахівців, які виконують функції цифрових лідерів у центральних органах виконавчої влади, обласних адміністраціях і територіальних громадах. Наявність подібної спільноти свідчить про формування ядра цифрового управлінського персоналу, водночас кількісні параметри залишаються

недостатніми для покриття потреб понад тисячі територіальних громад і десятків тисяч структурних підрозділів органів місцевого самоврядування [180]. Обмежене поширення посад цифрового профілю на муніципальному рівні призводить до ситуації, за якої цифрові функції поєднуються з іншими управлінськими або технічними обов'язками, що знижує ефективність реалізації цифрової політики.

Додатковим бар'єром виступає відсутність системного обліку й аналітики щодо кадрового забезпечення цифрового розвитку громад. Аналітичні огляди у сфері публічного управління наголошують на відсутності централізованих даних про кількість, професійний склад і компетентнісний рівень цифрових фахівців у структурах місцевого самоврядування. Подібна інформаційна прогалина унеможливорює точну оцінку масштабів кадрового дефіциту, ускладнює формування адресних програм підготовки та перепідготовки кадрів і знижує результативність державної політики у сфері цифровізації.

Суттєвим обмеженням цифрової трансформації залишається нерівномірність цифрових навичок посадових осіб і мешканців територіальних громад. За офіційними даними Міністерства цифрової трансформації, у 2023 році близько 40 % громадян мали рівень цифрових навичок нижче базового, що свідчить про обмежену готовність значної частини населення до повноцінного використання електронних сервісів [181]. У межах місцевого самоврядування зазначена проблема проявляється подвійно: з одного боку, посадові особи не завжди володіють достатніми компетентностями для роботи з електронними реєстрами, аналітичними інструментами та системами електронної взаємодії; з іншого боку, низький рівень цифрової грамотності мешканців обмежує попит на електронні послуги та участь у цифрових формах місцевої демократії.

Розгортання мережі Diia.Education [182] і відповідних освітніх програм спрямоване на підвищення цифрових навичок населення, проте акценти таких ініціатив зосереджені переважно на базовій цифровій грамотності громадян. Цільові програми розвитку управлінських цифрових компетентностей для посадових осіб органів місцевого самоврядування залишаються

фрагментарними та не охоплюють усі категорії муніципальних службовців. Наукові дослідження у сфері кадрового менеджменту публічного управління фіксують дефіцит системних програм професійного навчання, орієнтованих саме на цифрове врядування, управління даними та цифрову трансформацію управлінських процесів.

Цифрова трансформація місцевого самоврядування в умовах повномасштабної війни формує не лише додану цінність для доступності послуг, а й розширений спектр безпекових, етичних та техногенних ризиків. У національній Стратегії кібербезпеки України, затвердженій Указом Президента № 447/2021 [120], прямо підкреслюється, що органи державної влади й місцевого самоврядування належать до пріоритетних об'єктів захисту в кіберпросторі внаслідок високої критичності даних та сервісів, які адмініструються органами публічної влади. У воєнний період цифрові сервіси громад, муніципальні реєстри, геоінформаційні системи, системи управління енергетикою, транспортом, соціальною інфраструктурою фактично інтегруються в контур національної безпеки, а отже кожна технічна вразливість або організаційний недолік набуває стратегічного виміру.

Кіберзагрози для муніципальних інформаційних систем підтверджуються національною статистикою інцидентів. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, група реагування CERT-UA у 2022 році зареєструвала 2 194 кіберінциденти, а у 2023 році – 1 105 інцидентів; значна частка атак була спрямована проти органів влади та об'єктів публічного сектору, включно з органами місцевого самоврядування [183]. Йдеться про фішингові кампанії з використанням брендovаних повідомлень від імені державних органів, спроби компрометації облікових записів посадових осіб, впровадження шкідливого програмного забезпечення типу wiper, а також DDoS-атаки на офіційні вебпортали. Такі тенденції демонструють, що цифрові платформи громад, включно з ЦНАП-платформами, локальними геоінформаційними системами та сервісами електронної демократії, фактично

перебувають у зоні постійного кібертиску, який вимагає інституціоналізованої системи управління ризиками, а не разових технічних рішень.

Ризики концентрації та витоку персональних і чутливих даних у муніципальних системах посилюються одночасним розширенням переліку реєстрів та інтеграцією даних у єдиний цифровий простір. Закон України «Про публічні електронні реєстри» [131] та постанова Кабінету Міністрів від 01.09.2023 № 969 щодо функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів орієнтують органи місцевого самоврядування на уніфікацію та взаємопов'язаність реєстрових систем [150]. У контексті воєнних дій така інтегрованість підвищує ефективність управління, але водночас збільшує масштаб потенційної шкоди у разі несанкціонованого доступу, витоку або модифікації даних про населення, об'єкти інфраструктури чи розміщення критичних ресурсів громади. Паралелі з підходами Європейського Союзу демонструють, що регламенти на кшталт Загального регламенту про захист даних (Regulation (EU) 2016/679, GDPR) [184] та Директиви (EU) 2022/2555 (NIS2) [185] ставлять до органів публічної влади, включно з муніципалітетами, вимоги не лише технічного захисту інформаційних систем, а й впровадження принципів мінімізації, прозорості та цілеспрямованості обробки персональних даних. У процесі наближення українського законодавства до *acquis* ЄС місцеве самоврядування неминуче отримує додаткові етичні й юридичні зобов'язання щодо обґрунтування обсягів даних, строків зберігання, процедур доступу та інформування мешканців про ризики.

Етичний вимір цифрової трансформації в умовах війни пов'язується не лише з конфіденційністю персональних даних, а й з питаннями прозорості алгоритмів, справедливості доступу до цифрових сервісів і недопущення дискримінації вразливих груп. У наукових та аналітичних публікаціях, присвячених цифровій трансформації публічного сектору у кризових ситуаціях, наголошується, що масова цифровізація соціальних, реєстраційних і гуманітарних послуг створює ризик «цифрового виключення» для осіб з низькими цифровими навичками, зокрема для населення старшого віку,

внутрішньо переміщених осіб, мешканців сільських територій [181]. У додатку Е подано узагальнювальну таблицю основних бар'єрів.

Для підвищення аналітичної строгості оцінювання ризиків цифрової трансформації експертні бальні оцінки було трансформовано в індексну форму, що забезпечує порівнюваність показників у часі та між групами ризиків.

Індекс ризику R_i для кожної групи бар'єрів визначався за формулою:

$$R_i = \frac{S_i}{S_{\max}}$$

Де,

S_i – експертна оцінка рівня ризику за відповідною групою (за шкалою 1-5);

S_{\max} – максимальне можливе значення шкали (5).

У результаті значення індексу набувають інтервалу $[0;1][0;1][0;1]$, де:

0-0,3 – низький рівень ризику;

0,3-0,6 – помірний рівень;

0,61-0,8 – високий рівень;

0,81-1,0 – критичний рівень ризику.

Такий підхід дозволяє перейти від суб'єктивної фіксації проблем до квазікількісного аналізу ризиків, придатного для візуалізації та порівняльних досліджень.

На рис. 2.3 подано порівняльну радарну діаграму індексів ризиків цифрової трансформації органів місцевого самоврядування у трьох часових зрізах: довоєнний період, період повномасштабної війни та очікуваний етап повоєнного відновлення. Побудова діаграми здійснена на основі індексних значень ризиків, нормалізованих за єдиною шкалою.

Аналіз конфігурації діаграми засвідчує різке зростання фінансових, кадрових та безпекових ризиків у період війни, що відображає скорочення бюджетних ресурсів громад, посилення кадрового дефіциту та зростання кіберзагроз для муніципальних інформаційних систем. У повоєнному сценарії прогнозується часткове зниження інституційних і технологічних ризиків, водночас безпекові та фінансові ризики зберігають підвищений рівень, що вказує на їх довгостроковий характер.

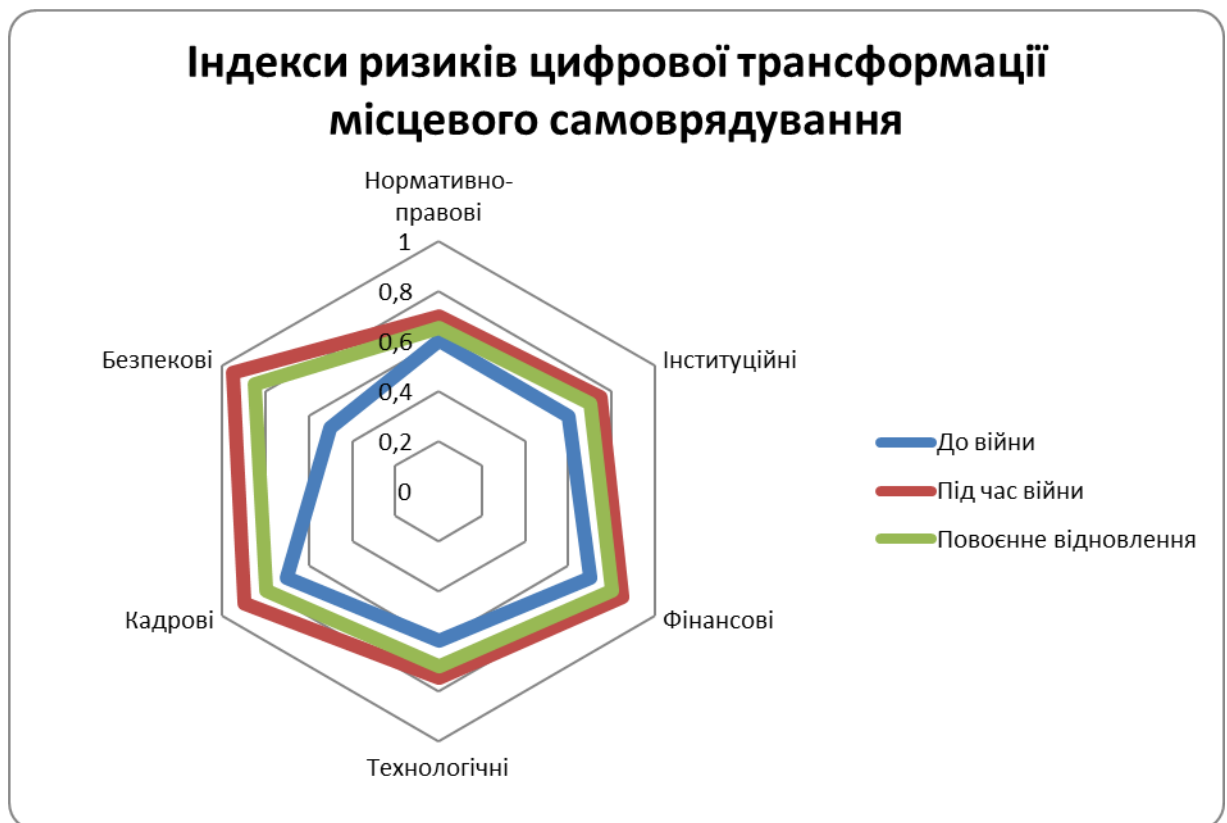


Рис.2.3. Порівняльна радарна діаграма індексів ризиків цифрової трансформації місцевого самоврядування

Джерело: розроблено автором.

Індикатори, використані для побудови радарної діаграми, безпосередньо відповідають структурі таблиці «Структурно-змістовий аналіз проблем та бар'єрів цифрової трансформації» (див. додаток Е):

– нормативно-правові ризики – неузгодженість законодавства, відсутність мінімальних стандартів цифрових послуг, фрагментарна імплементація стандартів ЄС;

– інституційні ризики – слабка інституціоналізація цифрових функцій, обмежена координація з центральними органами влади, залежність від політичного циклу;

– фінансові ризики – скорочення місцевих бюджетів, висока залежність від донорського фінансування, нерівність фіскальної спроможності громад;

– технологічні ризики – асиметрія розвитку телекомунікаційної інфраструктури, застарілі технічні засоби, обмежена надійність мереж;

– кадрові ризики – дефіцит фахівців цифрового врядування, нерівномірність цифрових компетентностей персоналу;

– безпекові ризики – кіберзагрози, ризики витоку персональних даних, уразливість цифрової інфраструктури до воєнних і техногенних впливів.

Таким чином, радарна діаграма виконує функцію синтетичного аналітичного інструменту, що візуально інтегрує якісні висновки, наведені в додатку Е, та дає змогу ідентифікувати домінуючі ризикові зони цифрової трансформації місцевого самоврядування в динаміці.

Виявлені нормативні, інституційні, фінансові, кадрові та безпекові бар'єри цифрової трансформації місцевого самоврядування зумовлюють необхідність переходу від діагностичного аналізу проблем до обґрунтування цілеспрямованих механізмів їх подолання. Зафіксована асиметрія між стратегічними орієнтирами цифрової держави та реальними можливостями територіальних громад потребує розроблення комплексних управлінських рішень, спрямованих на підвищення інституційної спроможності, фінансової стійкості, кадрового потенціалу та безпекової надійності цифрового розвитку на місцевому рівні. У зв'язку з цим наступний розділ дослідження присвячено формуванню та аналізу механізмів удосконалення цифрової трансформації місцевого самоврядування з урахуванням європейських стандартів, умов воєнного стану та завдань повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі аналіз засвідчив, що цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні сформувалася як багатовимірний процес, у межах якого нормативно-правові, інституційні, інфраструктурні та технологічні компоненти перебувають у стані активного, але нерівномірного розвитку. Наявна правова база охоплює конституційні гарантії цифрових прав, стратегічні документи державної політики, розгалужене законодавство у сфері інформатизації, електронних послуг, даних і кібербезпеки, а також значний масив підзаконних актів і урядових розпоряджень, що формують операційний каркас цифровізації на місцевому рівні, що створює формальні передумови для переходу органів місцевого самоврядування до цифрової моделі врядування, орієнтованої на сервісність, відкритість і підзвітність.

Разом з тим нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації характеризується структурною фрагментованістю та відсутністю цілісної кодифікованої моделі цифрової компетенції територіальних громад. Наявні акти здебільшого регламентують окремі інструменти, процедури або технологічні рішення, не формуючи системного опису повноважень органів місцевого самоврядування у сферах управління даними, цифровими сервісами, смарт-інфраструктурою та цифровою безпекою. У результаті цифрова трансформація набуває асиметричного характеру, а доступ мешканців громад до електронних послуг і цифрових прав значною мірою залежить від інституційної та фінансової спроможності конкретної території.

Аналіз інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування показав, що комунікаційні мережі, цифрові платформи, електронний документообіг, інфраструктура даних і цифрові адміністративні процедури розвиваються з різною інтенсивністю. Індикаторні вимірювання цифрової трансформації регіонів і громад фіксують істотні територіальні диспропорції: високі показники цифрової зрілості концентруються у великих міських і економічно спроможних громадах, тоді як значна частина малих і

сільських територій перебуває на етапі фрагментарної цифровізації. Така конфігурація підтверджує, що інформаційно-технологічна інфраструктура виступає не нейтральним технічним ресурсом, а ключовим чинником інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Побудована у дослідженні матриця взаємозв'язку інформаційно-технологічної інфраструктури та управлінської ефективності дозволила концептуалізувати цифрову трансформацію як інтегровану систему, у межах якої комунікаційна інфраструктура, платформні рішення, документообіг, інфраструктура даних, кадрово-інституційний і безпековий компоненти формують сукупний управлінський ефект. Результати матричного аналізу підтвердили, що відсутність хоча б одного з ключових елементів обмежує управлінський потенціал цифровізації, навіть за наявності окремих сучасних технологічних рішень.

Досвід окремих територіальних громад і міст продемонстрував наявність успішних моделей інтегрованої цифрової спроможності, орієнтованої на європейські стандарти відкритих даних, електронних послуг і цифрової участі. Водночас зазначені приклади мають переважно локальний характер і не трансформуються автоматично у загальнонаціональну практику через відсутність обов'язкових мінімальних стандартів цифрових послуг, несталу інституціоналізацію цифрових підрозділів і залежність багатьох ініціатив від проектного або донорського фінансування.

Отримані результати підтверджують доцільність переходу від переважно технократичного бачення цифровізації до комплексної політики, зорієнтованої на кодифікацію цифрових повноважень органів місцевого самоврядування, вирівнювання інфраструктурних розривів, посилення кадрово-інституційного потенціалу та вбудовування цифрових інструментів у повний цикл місцевої політики. Саме у такій логіці цифрова трансформація здатна стати не набором окремих сервісів, а системним чинником підвищення якості публічного управління та адаптації місцевого самоврядування до стандартів Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні

Потреба системного аналізу зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування обумовлена тим, що цифровізація публічного управління у розвинених державах формується як довготривалий інституційний процес із чітко вибудованою архітектурою регулювання, стратегічним плануванням та розподілом повноважень. Результативність цифрових реформ у таких країнах залежить від узгодженості управлінських моделей, стабільності нормативного середовища, наявності фінансових інструментів підтримки муніципалітетів і реальної участі громадян у процесах прийняття рішень. За високого рівня цифрової зрілості саме муніципальний рівень виступає ключовим провайдером цифрових інновацій, оскільки на ньому концентрується надання базових адміністративних послуг, щоденна комунікація з населенням та реалізація політики місцевого розвитку [211].

Вибір Естонії, Данії, Фінляндії, Німеччини, Франції, Іспанії, Канади та Республіки Корея для порівняльного аналізу зумовлений не формальною репрезентативністю, а їхньою методологічною цінністю для дослідження різних моделей цифрової трансформації місцевого самоврядування. До аналізу включено держави, у яких цифрове врядування набуло інституційно завершених форм, підтверджених міжнародними оцінками OECD та Європейської Комісії, а також країни, де вироблено різні механізми поєднання національного цифрового курсу з автономією місцевого рівня. OECD у межах Digital Government Index розглядає саме цілісність урядової цифрової архітектури, використання даних, інтегрованість сервісів і людиноцентричність

як ключові критерії зрілості цифрової держави, що робить такі юрисдикції придатними для порівняння з українськими трансформаційними процесами.

Естонія, Данія та Фінляндія обрані як приклади північноєвропейської моделі цифрового врядування, у межах якої цифрова трансформація спирається на довготривалі міжрівневі стратегії, інтероперабельність систем та інтеграцію місцевого самоврядування у загальнодержавну цифрову політику. Для Данії показовим є той факт, що спільні цифрові стратегії впродовж більш як двадцяти п'яти років розробляються центральним урядом, регіонами та муніципалітетами спільно, що демонструє інституційну модель координації між рівнями влади. Для Естонії та Фінляндії OECD окремо наголошувала на значенні розвитку цифрового порядку денного для місцевого самоврядування та узгодженні локальних цифрових рішень із національними пріоритетами.

Німеччина, Франція та Іспанія включені до вибірки як держави з іншою адміністративно-територіальною конфігурацією та вищим рівнем інституційної складності, ніж у країн Балтії чи Північної Європи. Саме тому їхній досвід цінний для України, оскільки дозволяє дослідити цифрову трансформацію не лише в умовах компактної та відносно однорідної системи управління, а й у середовищі територіальної диференціації та багаторівневого врядування. Для Німеччини особливу аналітичну вагу має модель спільного розроблення цифрових рішень за принципом «Einer für Alle» («один для всіх»), коли створене в одній юрисдикції рішення може масштабуватися на інші. Франція та Іспанія є релевантними з огляду на високі результати у сфері відкритих даних та наявність державних цифрових рамок, що охоплюють і національний, і локальний рівні; у 2024 році Франція посіла перше місце в ЄС за open data maturity, тоді як Іспанія увійшла до групи лідерів. Водночас OECD підкреслює, що Іспанія є показовою саме для аналізу цифрових реформ в умовах високої децентралізації та інституційної фрагментації.

Канада та Республіка Корея введені до порівняльного поля для розширення європейського ракурсу й аналізу тих моделей, де цифрова трансформація локального рівня пов'язується не лише з електронними

послугами, а й з data-driven governance, smart city policy та експериментальними інструментами публічного управління. Канадська Smart Cities Challenge є прикладом конкурсно-грантового механізму, відкритого для муніципалітетів, регіональних урядів та корінних спільнот, що дає змогу оцінити роль стимулюючого фінансування, локального партнерства й інноваційної конкуренції. Республіка Корея, своєю чергою, становить інтерес як держава, у якій smart city policy інституціоналізована на національному рівні, а цифрова міська інфраструктура розглядається як платформа інтегрованого управління. Така модель є особливо важливою для українського контексту великих міських громад і післявоєнного відновлення територій.

Окремим аргументом на користь саме такої вибірки є євроінтеграційна релевантність. Для України адаптація зарубіжного досвіду має враховувати не лише управлінську ефективність, але й сумісність із правом Європейського Союзу. У 2024 році в ЄС було оновлено правову рамку електронної ідентифікації та довірчих послуг шляхом ухвалення Регламенту (ЄС) 2024/1183, який розбудовує європейську систему цифрової ідентичності. Європейська Комісія у звіті 2024 року щодо України окремо вказала, що українська система електронного урядування вже є добре розвиненою, але подальше зближення має відбуватися через узгодження з актами ЄС у цифровій сфері. За таких умов досвід держав ЄС є визначальним для нормативної та інституційної адаптації, тоді як досвід Канади та Республіки Корея розширює інструментальний горизонт через моделі smart governance, платформного управління та data-driven рішень.

Аналітичні матеріали OECD і Європейської Комісії підтверджують, що сталий розвиток цифрових муніципалітетів пов'язаний із поєднанням нормативної визначеності, кадрової спроможності та стабільного фінансування інноваційних проєктів. Порівняльний аналіз дозволяє виокремити управлінські підходи, які продемонстрували ефективність у різних соціально-економічних контекстах, зокрема моделі спільного користування цифровою

інфраструктурою, централізовані платформи електронних послуг і механізми підтримки малих громад [211] (таб.3.1).

Таблиця 3.1.

Критерії відбору країн для аналізу зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування

Критерій відбору	Змістова характеристика	Аналітичне значення для дослідження	Країни, що відповідають критерію
Рівень цифрової зрілості	Наявність стабільно високих позицій у міжнародних рейтингах (DGI, EGDI, eGovernment Benchmark), сформована цифрова інфраструктура, інтегровані електронні сервіси	Дозволяє дослідити завершені моделі digital government та виявити фактори їх результативності	Естонія, Данія, Фінляндія, Республіка Корея
Інституційна інтегрованість місцевого рівня	Чітке включення органів місцевого самоврядування у національні цифрові стратегії, наявність механізмів вертикальної та горизонтальної координації	Дає можливість проаналізувати моделі взаємодії між рівнями влади та роль муніципалітетів у цифровій політиці	Данія, Фінляндія, Франція, Іспанія
Різноманітність адміністративно-територіальних моделей	Наявність як централізованих, так і децентралізованих систем управління, різний ступінь автономії громад	Забезпечує порівняння цифрових реформ у різних інституційних умовах, релевантних для України	Німеччина, Іспанія, Франція
Практики інтероперабельності та платформних рішень	Використання єдиних державних цифрових платформ, стандартів обміну даними, повторного використання рішень	Дозволяє оцінити ефективність уніфікованих цифрових архітектур і можливості їх масштабування	Естонія, Данія, Німеччина
Використання data-driven governance	Інтеграція аналітики даних у процеси прийняття рішень, розвиток відкритих даних та цифрових аналітичних платформ	Дає змогу дослідити перехід від електронного урядування до управління на основі даних	Канада, Республіка Корея, Франція
Наявність smart city / smart governance моделей	Реалізація комплексних цифрових рішень у міському управлінні, використання інноваційних технологій (IoT, AI)	Забезпечує аналіз сучасних інструментів цифрової трансформації на локальному рівні	Канада, Республіка Корея
Фінансові та інституційні механізми підтримки громад	Наявність державних або грантових програм підтримки цифровізації муніципалітетів	Дозволяє оцінити роль фінансових інструментів у забезпеченні рівномірності цифрового розвитку	Канада, Данія, Німеччина
Євроінтеграційна релевантність	Відповідність правового регулювання актам ЄС у сфері цифрового врядування (eIDAS, open data, interoperability)	Забезпечує можливість адаптації досвіду до українського правового поля	Естонія, Данія, Фінляндія, Німеччина, Франція, Іспанія
Репрезентативність різних моделей цифрового врядування	Наявність різних концептуальних підходів: digital government, digital-era governance, smart governance	Дозволяє сформулювати узагальнену модель адаптації без обмеження однією управлінською парадигмою	Усі досліджувані країни

Джерело: розроблено автором.

Необхідно зазначити, що адаптація не зводиться до механічного копіювання інструментів Естонії, Данії, Фінляндії, Німеччини, Франції, Іспанії, Канади чи Республіки Корея. З одного боку, такі юрисдикції формують еталонні моделі інтероперабельної цифрової інфраструктури, data-driven governance і smart local governance [89-91; 93-96]. З іншого боку, порівняно з ними українське інституційне середовище характеризується глибшою територіальною нерівномірністю, впливом війни та іншою традицією публічного управління. Тому головне при цьому – сформувати поетапну, обґрунтовану модель адаптації, яка враховує як потенціал, так і ризики.

Як засвідчують аналітичні матеріали OECD та Європейської Комісії, формування зрілої моделі цифрової трансформації публічного управління нерозривно пов'язується з наявністю цілісної стратегічно-нормативної рамки, у межах якої місцеве самоврядування розглядається як актор digital government та digital-era governance [76; 80; 84; 87-88; 97]. Загальновідомо, що саме локальний рівень виступає простором безпосередньої реалізації цифрових політик, де абстрактні принципи цифрового врядування трансформуються у конкретні управлінські практики, публічні сервіси та механізми взаємодії з громадянами. У такому розумінні національні стратегії цифрового розвитку мають фіксувати не лише загальнодержавні орієнтири цифровізації, але й чітко окреслений муніципальний вимір, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та реальними можливостями територіальних громад.

Необхідно зазначити, що стратегічно-нормативна адаптація зарубіжного досвіду охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, які у сукупності формують інституційну основу цифрової трансформації місцевого самоврядування. Передусім йдеться про інтеграцію муніципального рівня у стратегічні документи державної політики цифрового врядування. У межах таких документів доцільним є виділення спеціалізованих розділів, присвячених територіальним громадам, де формулюються стратегічні цілі цифрової трансформації на локальному рівні, визначаються функціональні завдання органів місцевого самоврядування, закріплюються кількісні та якісні

індикатори результативності, а також описуються фінансові, організаційні та методичні механізми підтримки. Подібна практика відповідає підходам OECD, згідно з якими цифрове врядування має розгортатися як інтегрований політичний процес, а не як сукупність ізольованих ІТ-проектів [76; 87].

Разом з тим значення набуває формування рамкового нормативного акта у сфері цифрового врядування. За концепцією OECD digital government, правова база цифрової трансформації має виконувати системоутворювальну функцію, фіксує статус цифрової публічної інфраструктури, принципи використання та повторного застосування даних, вимоги до інтероперабельності інформаційних систем і стандартів електронних послуг, а також чіткий розподіл ролей і відповідальності між центральними, регіональними та місцевими органами влади [76; 87]. У зарубіжних державах подібні рамкові акти слугують інструментом запобігання правовій фрагментації, забезпечують узгодженість цифрових ініціатив і створюють передумови для масштабування успішних муніципальних практик. У вітчизняних умовах відсутність єдиного нормативного каркаса підвищує ризики асиметричного розвитку цифрових сервісів та закріплення різномірних управлінських підходів на локальному рівні.

У цьому аспекті варто взяти до уваги, що стратегічно-нормативні орієнтири адаптації зарубіжного досвіду мають забезпечувати баланс між централізованим формуванням стандартів і збереженням управлінської автономії громад. Досвід держав ЄС та ОЕСР переконливо доводить, що надмірна централізація цифрових рішень обмежує інноваційний потенціал муніципалітетів, тоді як відсутність нормативної координації призводить до фрагментації та неефективного використання ресурсів [84; 97-99]. Саме тому стратегічно-нормативна рамка цифрової трансформації місцевого самоврядування має розглядатися як інструмент узгодження інтересів, стандартів і відповідальності у багаторівневій системі публічного управління.

У межах пошуку інструментів узгодження політичних, управлінських та організаційних процесів цифрової трансформації доцільним видається

формування багаторівневої моделі адаптації зарубіжного досвіду. По суті пропонується авторська аналітична конструкція, орієнтована на системне поєднання різних рівнів публічного управління та етапів реалізації цифрових реформ. Модель може розглядатися як методологічна рамка, що забезпечує логічну послідовність управлінських дій, узгодженість нормативних рішень і практичну застосовність міжнародних підходів у національному контексті.

Запропонована модель ґрунтується на поєднанні трьох рівнів управління – макро-, мезо- та мікро- – і п'яти послідовних етапів реалізації цифрової трансформації. Подібна багатовимірна структура відповідає сучасним підходам digital government і digital-era governance, у межах яких цифрові реформи розглядаються як багаторівневий процес, що потребує вертикальної та горизонтальної координації.

Макрорівень охоплює загальнодержавну політику digital government, включно зі стратегіями цифрового розвитку, рамковими законами, формуванням єдиної цифрової публічної інфраструктури та встановленням загальних стандартів електронних послуг і управління даними. На зазначеному рівні закладаються базові принципи цифрової трансформації, визначаються пріоритети, розподіляються повноваження між рівнями влади та формуються умови для інтеперабельності інформаційних систем. Макрорівень виконує системоутворювальну функцію, оскільки саме тут створюється нормативне та стратегічне підґрунтя для подальших дій регіональних і локальних суб'єктів.

Мезорівень пов'язується з регіональною координацією процесів цифрової трансформації. На зазначеному рівні реалізуються обласні програми цифрового розвитку, формуються центри цифрових компетентностей, розгортаються спільні платформи та інфраструктурні рішення для груп територіальних громад. Регіональний вимір дозволяє поєднати стандарти, встановлені на загальнодержавному рівні, з територіальною специфікою, ресурсними можливостями та управлінськими традиціями. Практика держав ЄС та ОЕСР засвідчує, що відсутність мезорівневої координації призводить до фрагментації цифрових рішень і зростання витрат на їх підтримку.

Мікрорівень охоплює діяльність територіальних громад як безпосередніх провайдерів публічних послуг і ключових суб'єктів взаємодії з мешканцями. На локальному рівні формуються стратегії цифрового розвитку громад, впроваджуються конкретні електронні послуги, ухвалюються внутрішні регламенти цифрових процедур, розвиваються механізми електронної участі та відкритих даних. Саме мікрорівень визначає реальну результативність цифрової трансформації, оскільки управлінські інновації оцінюються через зручність сервісів, доступність послуг і рівень довіри населення.

Першим етапом реалізації багаторівневої моделі виступає діагностика цифрової зрілості. Порівняльні дослідження підтверджують, що держави, які демонструють високі позиції за індексами DGI, EGDI та eGovernment Benchmark, розпочинають цифрові реформи з комплексного оцінювання готовності публічного сектору [84; 97-98]. У межах такого етапу доцільним є вимірювання стану цифрової інфраструктури, спектра електронних послуг, управлінських практик, рівня відкритості даних і участі на рівні територіальних громад. Зазначений підхід дозволяє перейти від декларативних оцінок до доказової бази для прийняття управлінських рішень.

Другим етапом визначається проектування адаптаційних рішень. На зазначеній стадії ключового значення набуває диференційований підхід, що враховує масштаб, соціально-економічний потенціал і управлінську спроможність різних типів громад. Для великих міських агломерацій обґрунтованим виглядає орієнтування на елементи моделей smart cities і data-driven governance, характерних для Канади та Республіки Корея [95-96]. Для малих і сільських громад більш ефективними виявляються інструменти спільних державних платформ і так званого муніципального шару над національною цифровою інфраструктурою, аналогічні практикам Естонії, Данії та Фінляндії [89-91], що дозволяє уникнути надмірної уніфікації та забезпечити відповідність цифрових рішень реальним потребам територій.

Третім етапом виступає пілотування інструментів цифрової трансформації. Міжнародний досвід, зокрема ініціативи Smart Cities Challenge

та пілотні програми OECD, свідчить про доцільність апробації інноваційних рішень у контрольованому середовищі [95-96]. Запровадження пілотних проєктів у групі добровільних громад створює умови для перевірки організаційних, фінансових і технологічних припущень, а також дозволяє виявити ризики до етапу масштабування. Практика підтверджує, що ігнорування стадії пілотування підвищує ймовірність неефективного використання ресурсів і зростання соціального опору цифровим новаціям.

Четвертий етап пов'язується з масштабуванням і стандартизацією успішних практик. Після завершення пілотних проєктів ефективні рішення поширюються через розроблення типових технічних і організаційних моделей, уніфікованих регламентів і методичних рекомендацій. Аналогічно до принципу “one for all”, реалізованого у Німеччині [90], окремі громади або регіони можуть виступати центрами розроблення цифрових рішень із подальшим використанням у ширшому колі муніципалітетів.

П'ятим етапом визначається постійний моніторинг та коригування цифрової політики. Цифрова трансформація має циклічний характер, у межах якого результати впровадження підлягають регулярному оцінюванню, а стратегії й нормативні акти – оновленню. Аналітичні матеріали OECD підтверджують, що безперервний моніторинг цифрової зрілості створює умови для коригування політики на основі доказів, а не політичних декларацій [84; 97-100]. Зазначений етап забезпечує адаптивність управлінської системи до технологічних змін, соціальних викликів і безпекових ризиків. Є впевненість у тому, що запропонована багаторівнева модель адаптації, за умови подальшої емпіричної верифікації та методичного уточнення, здатна виконувати функцію методологічної опори для практичної політики впровадження зарубіжних моделей цифрової трансформації місцевого самоврядування (таб.3.2).

Таблиця 3.2.

Багаторівнева модель адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування

Рівень управління	Етап реалізації	Змістовне наповнення етапу	Ключові інструменти та механізми	Очікувані управлінські результати
Макрорівень (загальнодержавний)	Діагностика цифрової зрілості	Комплексне оцінювання стану цифрового врядування публічного сектору, включно з нормативною базою, цифровою інфраструктурою, сервісами та управлінням даними	Індекси DGI, EGDI, eGovernment Benchmark; національні аудити цифрової політики	Визначення стратегічних розривів, пріоритетів реформ і зон ризику
	Проектування адаптаційних рішень	Формування державної моделі digital government з урахуванням муніципального виміру	Національні стратегії, рамкове законодавство, стандарти інтегрованості	Узгоджена стратегічна архітектура цифрової трансформації
	Пілотування інструментів	Апробація нормативних і платформних рішень у визначених секторах або територіях	Пілотні програми, регуляторні «пісочниці», експериментальні правові режими	Виявлення нормативних і організаційних обмежень
	Масштабування та стандартизація	Поширення ефективних рішень на всю систему публічного управління	Типові технічні рішення, єдині стандарти сервісів	Зменшення фрагментації та підвищення сумісності систем
	Моніторинг та коригування	Регулярне оновлення стратегій і нормативних актів	Системи індикаторів, аналітичні звіти, міжнародні порівняння	Підтримання адаптивності цифрової політики
Мезорівень (регіональний)	Діагностика цифрової зрілості	Оцінювання регіональної спроможності та міжмуніципальних диспропорцій	Регіональні цифрові профілі, порівняльний аналіз громад	Виявлення потреб регіональної підтримки
	Проектування адаптаційних рішень	Розроблення регіональних програм цифрової трансформації	Обласні програми, центри цифрових компетентностей	Координація цифрових ініціатив громад

	Пілотування інструментів	Запуск спільних регіональних платформ і сервісів	Міжмуніципальні платформи, спільні IT-рішення	Перевірка ефективності колективних моделей
	Масштабування та стандартизація	Поширення регіональних рішень на громади	Типові регламенти, методичні рекомендації	Економія ресурсів і підвищення якості сервісів
	Моніторинг та коригування	Оцінювання впливу цифрових рішень на регіональний розвиток	Регіональні індикатори, аналітичні панелі	Коригування програм з урахуванням результатів
Мікрорівень (територіальні громади)	Діагностика цифрової зрілості	Самооцінювання цифрової спроможності громади	Локальні індекси цифрової зрілості, опитування користувачів	Усвідомлення стартових позицій і пріоритетів
	Проектування адаптаційних рішень	Формування локальних стратегій цифрового розвитку	Стратегії громад, плани цифрових сервісів	Відповідність цифрових рішень потребам мешканців
	Пілотування інструментів	Запуск окремих електронних сервісів і платформ участі	Пілотні е-послуги, інструменти е-демократії	Перевірка зручності та прийнятності рішень
	Масштабування та стандартизація	Інституціоналізація успішних сервісів у діяльності громади	Внутрішні регламенти, стандарти обслуговування	Стабільність і відтворюваність цифрових практик
	Моніторинг та коригування	Оцінювання якості послуг і рівня довіри мешканців	Зворотний зв'язок, показники user experience	Підвищення якості управління та сервісів

Джерело: розроблено автором.

Очевидно, що розвинена цифрова публічна інфраструктура виступає системоутворювальною основою будь-якого сценарію модернізації муніципального сектора та переходу до зрілих форм digital government. У міжнародній науковій і аналітичній літературі загальновідомо, що саме інфраструктурний вимір визначає не лише технічну спроможність органів влади надавати електронні послуги, але й глибину інституційних змін, пов'язаних із трансформацією управлінських процесів, моделей взаємодії з громадянами та міжвідомчої координації. Порівняно з окремими державами Європейського Союзу та ОЕСР українська модель уже включає базові компоненти цифрової публічної інфраструктури, зокрема е-ідентичність, державні реєстри та національний портал електронних послуг, проте, як правило, участь місцевого самоврядування в цій архітектурі залишається фрагментарною й недостатньо формалізованою з погляду повноважень, доступу до даних і відповідальності за цифрові сервіси.

У цьому розумінні адаптація інфраструктурних моделей digital government потребує переосмислення ролі місцевого самоврядування як повноцінного елемента цифрової публічної інфраструктури, а не лише кінцевого користувача централізованих державних рішень. Маємо підкреслити, що йдеться не про технічне підключення громад до національних платформ, а про інституційну інтеграцію муніципального рівня в єдину цифрову архітектуру держави.

Першим ключовим напрямом адаптації виступає подальший розвиток е-ідентичності з чітким акцентом на включення органів місцевого самоврядування до екосистеми автентифікації та електронного підпису. У розвинених моделях digital government е-ідентичність функціонує як універсальний інфраструктурний сервіс, який забезпечує доступ громадян і бізнесу до послуг усіх рівнів публічної влади. У вітчизняному контексті доцільним є закріплення правового статусу муніципалітетів як повноцінних учасників систем електронної ідентифікації, що дозволяє використовувати спільні механізми автентифікації, підписання документів, доступу до реєстрів і

обміну даними без створення паралельних локальних рішень. Безперечно, такий підхід знижує транзакційні витрати, підвищує рівень довіри до цифрових сервісів і сприяє уніфікації адміністративних процедур на територіальному рівні. Разом з тим слід мати на увазі ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних і необхідністю підвищення цифрових компетентностей муніципального персоналу.

Другим системним напрямом адаптації виступає уніфікація та інтегрованість державних і муніципальних реєстрів за принципом *one-stop only*. Як відомо, у північноєвропейських моделях цифрового урядування управління даними розглядається як стратегічний ресурс, а реєстрова інфраструктура – як основа для автоматизації адміністративних процесів і проактивного надання послуг. У цьому контексті адаптація зарубіжного досвіду передбачає не лише технічне узгодження форматів даних, але й нормативне врегулювання доступу органів місцевого самоврядування до базових реєстрів, визначення відповідальності за актуальність даних і механізмів міжвідомчого обміну інформацією. По суті, йдеться про перехід від фрагментарного використання реєстрів до побудови мережевої архітектури даних, у межах якої муніципалітети виконують роль активних вузлів цифрової екосистеми. Водночас на практиці виникають серйозні обмеження, пов'язані з різним рівнем технічної спроможності громад, нестачею фінансування та потребою в уніфікованих методичних підходах до реєстрового управління.

Третім важливим напрямом адаптації є розбудова багаторівневої порталної архітектури цифрових послуг. У зарубіжних моделях *digital government* загальнодержавні портали електронних послуг, як правило, поєднуються з локальними цифровими середовищами, що забезпечують персоналізований доступ мешканців до муніципальних сервісів, інформації про територію, локальні процеси участі та управління просторовими даними. У національному контексті перспективним виглядає поєднання єдиного порталу державних послуг з муніципальними кабінетами мешканця, муніципальними геоінформаційними системами, платформами електронної участі та

інструментами зворотного зв'язку. Така архітектура дозволяє, з одного боку, зберегти єдині стандарти доступу та безпеки, а з іншого боку – забезпечити гнучкість і чутливість цифрових сервісів до локальних потреб громад. Разом із тим необхідно враховувати ризик цифрової фрагментації у разі відсутності спільних стандартів інтеграції та надмірної автономізації локальних рішень.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації інфраструктурних моделей на мезорівні через формування кластерів спільних цифрових платформ. У цьому аспекті вважаємо, що розвиток регіональних або субрегіональних платформ здатний виконувати компенсаторну функцію для громад із обмеженими ресурсами. З одного боку, кластерний підхід дозволяє досягти економії від масштабу, зменшити витрати на розроблення та підтримку цифрових рішень, а також акумулювати експертний потенціал на рівні області або міжмуніципального об'єднання. З іншого боку, в умовах воєнних загроз і підвищених ризиків для інформаційної інфраструктури така архітектура створює додаткові можливості для резервування даних, розподіленого зберігання інформації та взаємного підстрахування громад у разі втрати окремих цифрових компонентів.

Разом з тим впровадження кластерних інфраструктурних моделей супроводжується низкою ризиків, серед яких варто виокремити потенційне послаблення автономії окремих громад, складність координації між суб'єктами та потребу в чіткому розподілі відповідальності за управління спільними платформами. У цьому аспекті необхідно враховувати, що ефективність таких моделей значною мірою залежить від наявності зрілих механізмів міжмуніципальної співпраці та довіри між учасниками.

У підсумку адаптація інфраструктурних моделей digital government у системі місцевого самоврядування має розглядатися як багатовимірний процес, що поєднує технічні, нормативні та інституційні трансформації. Безсумнівно, інфраструктурні рішення створюють базові умови для цифровізації, проте їхня управлінська цінність проявляється лише за умови чіткого визначення ролі місцевого самоврядування, узгодження рівнів публічної влади та системного

врахування ризиків, пов'язаних із безпекою, нерівномірною спроможністю територій і соціальною доступністю цифрових сервісів. Саме у такому розумінні інфраструктурна адаптація виступає не допоміжним, а визначальним компонентом переходу до зрілої моделі digital government на локальному рівні.

Безперечно, що трансформація цифрової інфраструктури та управлінських практик потребує стабільного фінансування. Досвід країн ЄС та ОЕСР підтвердив, що фрагментарні, короткострокові програми не забезпечують стійкого ефекту [84; 97-98].

На наш погляд, у контексті України доцільно:

- створити окрему державну програму (або фонд) підтримки цифрової трансформації громад з багаторічним горизонтом планування, прив'язаним до індикаторів цифрової зрілості;

- поєднувати державне фінансування з ресурсами міжнародної технічної допомоги, програмами ЄС, кредитами міжнародних фінансових організацій;

- стимулювати міжмуніципальне співфінансування цифрових платформ, особливо в малих і сільських громадах, де індивідуальні ІТ-проекти є економічно неефективними;

- розвивати державно-приватні партнерства у сфері цифрових сервісів за умов чітких гарантій захисту даних, прозорих тендерних процедур та недопущення монополізації критичних елементів публічної інфраструктури [95-96; 99-100].

Можна з упевненістю сказати, що прив'язка доступу до державної фінансової підтримки до наявності затвердженої муніципальної стратегії цифрового розвитку є потужним стимулом для переходу від реактивних до проактивних управлінських практик.

Головним чином, цифрова трансформація місцевого самоврядування змінює не лише технічні параметри надання послуг, а й конфігурацію взаємодії між владою та громадянами. Згідно з поглядами дослідників відкритого врядування [84; 99-100], відкриті дані, онлайн-консультації, е-партисипаторні

бюджети та інші інструменти участі здатні генерувати додану публічну цінність, за умови їх вбудованості в реальні управлінські цикли.

Крім того, слід мати на увазі, що політика відкритих даних на рівні громад може стати платформою для розвитку місцевих інноваційних екосистем: civic tech-спільнот, стартапів на основі муніципальних даних, міжсекторних партнерств. Більше того, відкритість бюджетної та регуляторної інформації знижує ризики корупційних практик і посилює довіру до органів влади.

Разом з тим цифрові інструменти участі (електронні консультації, петиції, партисипаторний бюджет) потребують чітких процедур врахування результатів у рішеннях рад та виконавчих органів. Інакше, як показує порівняльний аналіз, виникає розрив між очікуваннями громадян і реальним впливом участі, що підриває довіру [94-95; 99].

У цьому контексті характерно, що в державах ОЕСР дедалі більшої уваги набувають питання прозорості алгоритмів, зрозумілості умов використання даних, доступності інформації про кіберінциденти [96; 100]. Уявляється правомірним поширити цей підхід і на українські громади через локальні політики конфіденційності, публічні звіти про безпекові інциденти, механізми оскарження рішень, ухвалених із використанням цифрових систем.

Дослідження показало, що композитні індекси цифрового урядування, запроваджені ООН, OECD та Європейською Комісією, виконують роль не лише аналітичних, а й управлінських інструментів [84; 97-98]. У цьому розумінні формування національної системи оцінювання цифрової зрілості українських громад виглядає логічним кроком.

Вважаємо, що методологічно обґрунтованим є конструювання індексу, який охоплював би:

- інфраструктуру (підключення до інтернету, доступ до національних платформ, резервування);
- цифрові послуги (кількість, якість, інтегрованість, орієнтація на життєві події);

- управління даними (відкриті дані, регламенти, аналітика);
- інституційну спроможність (структура, кадри, стратегічні документи);
- участь, прозорість і довіру (канали участі, відкритість бюджетів, зворотний зв'язок).

При чому, у цьому аспекті варто взяти до уваги, що остаточний набір індикаторів, їхні вагові коефіцієнти та методи збору даних мають визначатися уповноваженими органами з урахуванням експертних консультацій. Разом із тим, результати такого індексу можуть слугувати основою для диференційованої політики – підтримки громад із низьким рівнем цифрової зрілості та стимулювання інновацій у громадах-лідерах.

Узагальнюючи результати аналізу, доцільно виокремити декілька взаємопов'язаних груп позитивних ефектів, що виникають у процесі впровадження адаптованих моделей цифрової трансформації місцевого самоврядування.

Передусім ідеться про управлінські ефекти, які проявляються у скороченні термінів надання адміністративних і публічних послуг, підвищенні якості управлінських рішень та посиленні горизонтальної і вертикальної координації між різними рівнями публічної влади. Запровадження цифрових інструментів, заснованих на інтероперабельних реєстрах, спільних платформах і стандартизованих процедурах, створює передумови для зменшення дублювання функцій, підвищення прозорості управлінських процесів і переходу до більш доказових моделей прийняття рішень. У цьому розумінні цифрова трансформація виступає каталізатором інституційної модернізації, а не лише інструментом технічного вдосконалення.

Не менш значущими є соціальні ефекти, пов'язані зі зростанням доступності публічних послуг, розширенням можливостей участі мешканців у локальному врядуванні та формуванням нових каналів взаємодії між органами влади й громадою. Розвиток відкритих даних, електронних консультацій, цифрових платформ участі та сервісів зворотного зв'язку сприяє підвищенню довіри до місцевих інституцій, зменшенню інформаційної асиметрії та

залученню ширших груп населення до процесів прийняття рішень. Водночас соціальний ефект цифровізації проявляється не лише у кількісному зростанні користувачів електронних сервісів, але й у зміні якості взаємодії між владою та громадянами.

Окрему групу становлять економічні ефекти, які охоплюють зниження транзакційних витрат для громадян, бізнесу та органів влади, підвищення інвестиційної привабливості територій і стимулювання розвитку місцевих інноваційних екосистем. Цифрові сервіси, побудовані на принципах once-only та проактивного надання послуг, скорочують часові й фінансові витрати на взаємодію з адміністрацією, створюючи більш сприятливе середовище для підприємницької діяльності. Крім того, відкриті дані та цифрова інфраструктура формують підґрунтя для розвитку civic tech-ініціатив, стартапів і партнерств між публічним та приватним секторами на місцевому рівні.

Важливим виміром виступають інтеграційні ефекти, що пов'язані зі зближенням національної системи публічного управління зі стандартами Європейського Союзу та підвищенням спроможності територіальних громад до участі у транснаціональних програмах і проектах. Адаптація зарубіжних моделей digital government сприяє гармонізації нормативно-інституційних підходів, підвищує сумісність цифрових систем і створює умови для включення громад у європейські мережі співпраці у сферах публічних послуг, інновацій та регіонального розвитку.

Разом з тим є очевидним, що зазначені ефекти не виникають автоматично. Практика зарубіжних держав і результати міжнародних досліджень фіксують наявність широкого спектра ризиків, які супроводжують цифрову трансформацію на локальному рівні. Інституційні ризики пов'язані з нерівномірною спроможністю територіальних громад, дефіцитом кадрів і різним рівнем управлінської культури. Правові ризики зумовлюються можливими колізіями в національному законодавстві, недостатньою визначеністю повноважень і відповідальності у сфері управління даними та цифровими сервісами. Технічні ризики проявляються у залежності від окремих

постачальників технологій, обмеженій сумісності інформаційних систем і підвищеній вразливості до кібератак.

Окремої уваги потребують соціальні ризики, пов'язані з поглибленням цифрової нерівності між різними групами населення та територіями, а також безпекові ризики, що набувають особливої ваги в умовах воєнних загроз і зростання цінності цифрової інфраструктури як об'єкта потенційного впливу. Політичні ризики, у свою чергу, пов'язані з можливістю використання цифрових інструментів для маніпуляцій, селективного доступу до інформації або посилення асиметрії влади у цифровому середовищі.

У цьому аспекті системна політика мінімізації ризиків має передбачати комплекс взаємопов'язаних заходів. По-перше, обов'язкове оцінювання впливу цифрових проєктів на права людини, цифрову інклюзію та безпеку. По-друге, формування незалежних механізмів моніторингу й оцінювання, у тому числі за участю громадських рад, академічних платформ і експертних спільнот. По-третє, поетапне запровадження обов'язкових цифрових форматів із попереднім пілотуванням і корекцією рішень. По-четверте, збереження доступних офлайн-каналів обслуговування для вразливих груп населення. По-п'яте, інтеграцію питань кібербезпеки та захисту критичної цифрової інфраструктури у стратегії цифрового розвитку територіальних громад.

Адаптація міжнародного досвіду цифрової трансформації потребує поетапного та інституційно узгодженого підходу, який враховує специфіку національного правового середовища, типи територіальних громад та ресурсні обмеження. З цією метою доцільно застосувати алгоритм адаптації, що відображає послідовність управлінських дій, суб'єктів реалізації, ресурсні передумови та ризики на кожному етапі (табл.3.3, рис.3.1).

Таблиця 3.3.

Алгоритм адаптації міжнародних практик цифрової трансформації місцевого самоврядування до умов України

Етап адаптації	Зміст етапу	Суб'єкти реалізації	Ресурсні передумови	Часові горизонти	Потенційні ризики
1. Діагностика та відбір практик	Аналіз міжнародного досвіду, відбір релевантних моделей з урахуванням українського контексту	Мінцифри, КМУ, аналітичні центри, наукові установи	Аналітичні дані, доступ до міжнародних досліджень, експертні кадри	Короткостроковий (3–6 міс.)	Невідповідність обраних практик реальним умовам України
2. Оцінка національної та локальної спроможності	Визначення рівня цифрової зрілості держави і громад, інституційних обмежень	Мінцифри, ОДА, органи місцевого самоврядування	Індекси цифрової зрілості, аудит ІТ-інфраструктури, кадровий аналіз	Короткостроковий (3–6 міс.)	Неповні або викривлені дані, формальний характер оцінки
3. Проектування адаптаційної моделі	Розроблення національної моделі адаптації з урахуванням типів громад	КМУ, Мінцифри, профільні міністерства	Нормативна база, експертна підтримка, методичні рекомендації	Середньостроковий (6–12 міс.)	Надмірна уніфікація або, навпаки, фрагментація підходів
4. Нормативно-правова імплементація	Внесення змін до законодавства, ухвалення підзаконних актів, стандартизація	Верховна Рада, КМУ, Мінцифри	Законодавчі ресурси, експертна правова підтримка	Середньостроковий (6–12 міс.)	Затягування законодавчих процесів, нормативні колізії
5. Пілотування рішень	Впровадження відібраних практик у тестових громадах	ОМС, Мінцифри, донорські організації	Фінансування проєктів, ІТ-рішення, навчання персоналу	Середньостроковий (6–12 міс.)	Низька ефективність пілотів, опір на місцях
6. Масштабування та стандартизація	Поширення успішних практик на інші громади, уніфікація рішень	Мінцифри, ОДА, ОМС	Типові рішення, фінансування, методичні матеріали	Довгостроковий (1–3 роки)	Нерівномірність впровадження, перевантаження систем
7. Моніторинг та коригування	Оцінка ефективності, оновлення стратегій, адаптація до змін	Мінцифри, КМУ, аналітичні центри, ОМС	Системи індикаторів, аналітика даних, зворотний зв'язок	Постійний процес	Формальний моніторинг, відсутність реальних змін

Алгоритм адаптації міжнародних практик цифрової трансформації місцевого самоврядування до умов України

дворівнева візуальна модель: процесний контур та аналітичний контур забезпечення

I. Процесний контур адаптації



II. Аналітичний контур забезпечення адаптації



Рис.3.1. Схема алгоритму адаптації міжнародних практик цифрової трансформації місцевого самоврядування до умов України

Результати проведеного аналізу переконують у тому, що адаптація зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування, за умови науково обґрунтованого та контекстно чутливого підходу, здатна виступити одним із ключових механізмів модернізації публічного управління в Україні. Водночас у контексті війни та євроінтеграційного курсу зазначений процес потребує посиленої уваги до ризиків, інклюзивності й безпеки, що зумовлює доцільність подальшого розгортання аналітичних і прикладних досліджень у наступних підрозділах дисертації.

3.2 Механізми впровадження цифрових технологій в діяльність ОМС

Виходячи з проведеного аналізу зарубіжного досвіду та сучасного стану цифрової трансформації публічного управління в Україні, вважаємо, що впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування потребує не фрагментарного використання окремих інструментів, а формування цілісної системи механізмів, адаптованих до національного інституційного середовища, асиметричної спроможності територіальних громад та умов воєнного стану. У цьому розумінні пропонується авторський підхід до структурування механізмів цифрової трансформації на локальному рівні, орієнтований на поетапне впровадження та керовану інституційну зміну.

Перед розробленням механізмів впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування доцільно здійснити оцінювання їх відносної результативності та застосовності в різних типах територіальних громад, що дозволяє уникнути формального перенесення окремих інструментів цифровізації без урахування інституційної спроможності, ресурсного забезпечення та функціонального профілю громад.

Особливого значення набуває диференціація оцінювання залежно від типу громади. Технології, які демонструють високу ефективність у великих міських громадах (наприклад, аналітичні платформи управління даними або

комплексні smart-рішення), можуть бути економічно або організаційно недоцільними для малих чи сільських громад. Натомість базові інструменти цифрової взаємодії, спільні платформи або типові рішення можуть забезпечувати значно вищий ефект за менших витрат у громадах з обмеженими ресурсами.

Крім того, аналіз відносної результативності дозволяє виявити не лише переваги, але й обмеження впровадження цифрових технологій, зокрема ризики фрагментації систем, залежності від зовнішніх постачальників, кіберзагрози, а також потенційні бар'єри використання цифрових сервісів населенням. Урахування таких чинників створює підґрунтя для формування збалансованих управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову стійкість цифрової трансформації (таб.3.4).

Таблиця 3.4.

Особливості цифрової трансформації різних типів територіальних громад

Тип громади	Основні характеристики	Основні пріоритети цифрової трансформації	Домінуюча модель цифровізації	Основні ризики
Великі міські громади	Значна чисельність населення, складна структура управління, великий обсяг послуг, розвинена інфраструктура	Інтегровані платформи управління, smart city, управління даними, цифрова мобільність, е-демократія	Платформна та екосистемна	Фрагментація систем, кіберризик, висока вартість підтримки
Середні міські громади	Достатній організаційний потенціал, але обмежені ресурси	Е-послуги, е-документообіг, цифрова комунікація, прозорість бюджету, локальні сервіси	Функціональна модернізація	Обмежене фінансування, залежність від типових рішень
Малі міські та селищні громади	Невеликий апарат, вузький кадровий ресурс, обмежений бюджет	Базові е-послуги, сайт громади, звернення громадян, мінімальна цифрова інфраструктура	Базова цифрова спроможність	Недостатність кадрів, залежність від зовнішньої підтримки
Сільські громади	Територіальна розосередженість, інфраструктурні обмеження, цифрова нерівність	Інтернет-доступ, дистанційні сервіси, цифрова інклюзія, доступ до ЦНАП, базова цифрова грамотність	Інфраструктурно-інклюзивна	Слабке покриття, низьке використання сервісів, цифрове виключення

Джерело: розроблено автором.

На нашу думку, доцільно також проаналізувати диференційовані особливості цифрової спроможності територіальних громад залежно від їх типу. Узагальнення таких відмінностей за ключовими параметрами наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Порівняльна характеристика цифрової трансформації територіальних громад

Параметр	Великі міські громади	Середні міські громади	Малі міські / селищні громади	Сільські громади
Ресурсне забезпечення	Високий рівень фінансових ресурсів, можливість інвестування у складні IT-рішення та інфраструктуру	Обмежені, але стабільні ресурси; можливість фінансування окремих цифрових проєктів	Обмежений бюджет, залежність від державних програм і грантів	Низький рівень ресурсів, критична залежність від субвенцій та донорської підтримки
Кадровий потенціал	Наявність спеціалізованих IT-підрозділів, CDTO, аналітиків даних, кіберфахівців	Частково сформовані цифрові компетентності, обмежена кількість спеціалістів	Вузький кадровий склад, відсутність спеціалізованих IT-фахівців	Кадровий дефіцит, низький рівень цифрових компетентностей
Цифрова інфраструктура	Розвинена інфраструктура: дата-центри, міські платформи, IoT-системи, інтегровані реєстри	Базова інфраструктура з елементами інтеграції, залежність від національних платформ	Мінімально необхідна інфраструктура, використання типових державних рішень	Обмежена інфраструктура, нерівномірне інтернет-покриття
Цифрові рішення	Комплексні платформи (smart city, big data, аналітика, цифрові двійники)	Вибіркові рішення для ключових сфер (ЦНАП, бюджет, документообіг)	Типові рішення: електронний документообіг, сайти, базові сервіси	Базові цифрові інструменти, часто через державні платформи
Електронні послуги	Широкий спектр інтегрованих е-послуг, мультимедіальний доступ	Основні адміністративні послуги в електронному форматі	Обмежений перелік е-послуг, часто через ЦНАП або державні сервіси	Мінімальний набір послуг, орієнтація на офлайн + частковий онлайн
Кіберзахист	Розвинені системи кібербезпеки, захист критичної інфраструктури, аудит безпеки	Часткове впровадження заходів кіберзахисту, залежність від державних рішень	Базові заходи безпеки, відсутність системного підходу	Низький рівень кіберзахисту, висока вразливість
Рівень участі мешканців	Високий рівень цифрової участі (е-петиції, бюджети участі, платформи співучасті)	Середній рівень участі, використання базових інструментів е-демократії	Обмежена участь, низька активність населення	Низький рівень участі, бар'єри доступу і цифрової грамотності

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, цифрова трансформація великих міських, середніх, малих і сільських громад відбувається за різною управлінською логікою. Для великих міських громад пріоритетною є інтегрована цифрова екосистема та управління даними; для середніх функціональна цифрова модернізація основних сервісів і процедур; для малих формування базової цифрової спроможності через типові рішення; для сільських подолання цифрової нерівності й забезпечення доступності базових електронних послуг. Вважаємо, що така диференціація має принципове значення для вироблення державної та регіональної політики цифрової трансформації місцевого самоврядування, оскільки дозволяє перейти від універсальних підходів до моделі адресної підтримки громад залежно від їх типу, спроможності та функціонального профілю.

На сьогодні в науковому дискурсі сформовано значний масив методів державного управління, а також триває розроблення методології сучасного публічного управління з активним використанням інструментарію суміжних галузей знань: економіки, соціології, права, менеджменту. Інтердисциплінарний характер досліджень зумовлений складністю об'єкта управлінського впливу та багаторівневістю системи публічної влади. У таких умовах провідне значення набуває системна методологія як універсальний спосіб пізнання управлінських процесів, що дозволяє поєднати аналіз нормативних засад, організаційних структур, практичної діяльності та інструментального забезпечення. Результатом застосування системного підходу виступає синтез теоретичних положень, управлінської практики, нормотворчої діяльності та пошуку адекватних методів впливу, що забезпечують узгодженість функціонування публічної влади [186, с. 354-355].

У контексті модернізації державного управління особливої актуальності набуває розроблення нових управлінських технологій, що передбачає уточнення сутності механізму як інструментально-організаційної конструкції. Механізм у цьому розумінні виступає не окремим методом чи процедурою, а впорядкованою системою взаємодіючих елементів, здатною забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку на різних рівнях господарювання від

державного до локального. Формування ефективного управління процесами соціально-економічного розвитку потребує чіткого визначення складових механізму, логіки їх взаємодії та інституційного закріплення відповідальності.

У вітчизняній і міжнародній науковій літературі представлено значну кількість трактувань категорії «механізм управління». Попри широке використання поняття, дослідники по-різному інтерпретують його зміст, структуру та функціональне призначення [187, с. 49]. Частина авторів акцентує увагу на нормативно-правовій складовій, розглядаючи механізм як систему правових засобів реалізації управлінських рішень; інші зосереджуються на організаційно-процедурному аспекті, підкреслюючи роль інституцій та процедур координації; окремі науковці виділяють інструментальний і ресурсний вимір механізму, що забезпечує практичну реалізацію політики.

У науковому дискурсі простежується позиція, відповідно до якої у сфері управління практично всі його елементи можуть бути інтерпретовані як механізми. Розширена інтерпретація пов'язана з багатовимірністю самої категорії «механізм» і її міждисциплінарним характером. В. Філіппова зазначає, що поняття «механізм» у більшості наукових підходів трактується як загальнонаукове, багатоаспектне та універсальне, здатне описувати як матеріальні об'єкти та їхню взаємодію на різних рівнях організації матерії, так і процеси управління та саморегуляції в суспільстві [188]. Така позиція фактично розширює сферу застосування поняття до рівня методологічної категорії, що використовується для пояснення організації та функціонування складних систем.

О. Радченко конкретизує сутнісні ознаки механізму як управлінської категорії. Дослідник підкреслює, що механізм є продуктом організованої діяльності, має чітко визначену мету або функцію, містить послідовність дій, передбачає наявність суб'єкта та об'єкта впливу, характеризується структурно-функціональною побудовою та усталеністю взаємозв'язків між елементами [189, с. 20]. Серед характеристик також виокремлюється наявність визначеного вектора впливу, регламентованість правил взаємодії та орієнтація на певний

рівень автоматизованості функціонування, що дозволяє відмежувати механізм від хаотичного або спонтанного процесу, наголошуючи на його організованій та цілеспрямованій природі.

Розвиваючи зазначені положення, О. Радченко визначає механізми державного управління як системну сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм і процесів, що виникають як результат організованої людської діяльності та спрямовані на реалізацію інтересів і потреб суспільства [190]. У такому трактуванні механізм постає формою реалізації функцій держави, а його суб'єктом виступають органи державного управління. Водночас акцент робиться на нормативній обумовленості та ціннісній детермінованості механізмів, що функціонують у межах усталених соціальних норм і правил.

У науковій літературі механізм державного управління інтерпретується з позицій різних методологічних підходів. Соціологічний підхід розглядає механізм як систему взаємопов'язаних елементів і процесів, завдяки яким суб'єкт управління забезпечує задоволення суспільних потреб через ухвалення управлінських рішень. Діалектичний підхід акцентує увагу на ролі механізму у розв'язанні протиріч, що виникають у процесі розвитку суспільства, розглядаючи його як послідовність дій, спрямованих на подолання суперечностей із використанням відповідних методів управління. Сутнісний підхід концентрується на системних властивостях суб'єкта й об'єкта управління та включає такі елементи, як цілі, управлінські дії, методи впливу, ресурси й організаційний потенціал. Комплексний підхід трактує механізм відповідно до його функціонального призначення, виокремлюючи організаційно-правові, фінансово-економічні, інституційні та інші різновиди механізмів [191, с. 125].

У межах комплексної моделі механізми державного управління визначаються як практичні заходи, засоби, важелі та стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільні процеси для досягнення визначених цілей. Структура реального механізму включає цілі, рішення,

управлінські впливи, дії та результати, що формують завершений цикл управлінської діяльності [191, с. 125]. Наголошується також на конкретному характері кожного механізму, який слід розглядати як сукупність взаємоузгоджених методів управління [192, с. 81-82].

С. Крисюк у своєму аналізі переважно підтримує інституційне розуміння механізму державного управління як системи засобів, важелів, методів і стимулів, що використовуються в управлінні [193, с. 5-6]. Дослідник критично оцінює сучасний стан державного управління, вказуючи на еkleктичне поєднання інститутів радянського походження та нових демократичних структур, що не завжди відповідають стандартам правової держави.

У науковій літературі також подано низку дефініцій поняття «механізм державного управління», серед яких: система практичних заходів і стимулів впливу на суспільні відносини [194]; комплексна система, що об'єднує економічні, політичні, правові та мотиваційні механізми [195]; сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток об'єкта управління [196]; система, призначена для практичного здійснення державного управління з відповідним правовим і інформаційним забезпеченням [197].

Р. Рудніцька, О. Сидорчук та О. Стельмах визначають механізм державного управління як штучно створену складну систему з чіткою структурою, правовими нормами, методами та інструментами впливу, спрямовану на досягнення поставлених цілей [198, с. 15]. Н. Нижник і О. Машков розглядають механізм як складову системи управління, що забезпечує вплив на внутрішні та зовнішні чинники діяльності об'єкта управління, від яких залежить кінцевий результат [199].

Таким чином, наукова дискусія свідчить про багатовекторність підходів до визначення механізму державного управління. Попри різноманіття трактувань, у більшості концепцій механізм постає як системно організована сукупність інституцій, норм, методів, ресурсів і процедур, що забезпечують цілеспрямований управлінський вплив. Збереження різних підходів

соціологічного, діалектичного, сутнісного та комплексного дозволяє сформуванню цілісного уявлення про механізми державного управління як багаторівневу конструкцію реалізації функцій держави в умовах трансформації публічної влади.

З позицій системного аналізу механізм управління, подібно до будь-якої управлінської системи, включає дві взаємопов'язані підсистеми керуючу та керовану. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює формування цілей, ухвалення управлінських рішень і організацію впливу, тоді як керована підсистема (об'єкт управління) виступає сферою реалізації цих рішень і трансформації управлінського впливу в конкретні результати [200, с.988].

З огляду на суб'єктний вимір, в Україні механізми державного управління диференціюються залежно від органів, що здійснюють управлінські функції. Ідеться про механізми, реалізовані органами законодавчої, виконавчої та судової влади, а також іншими суб'єктами публічного адміністрування, уповноваженими на здійснення регуляторного та координаційного впливу [201]. Зазначена класифікація відображає інституційну природу механізмів державного управління, відповідно до якої їх структура та функціонування зумовлюються компетенцією і повноваженнями конкретних органів публічної влади (рис. 3.2).

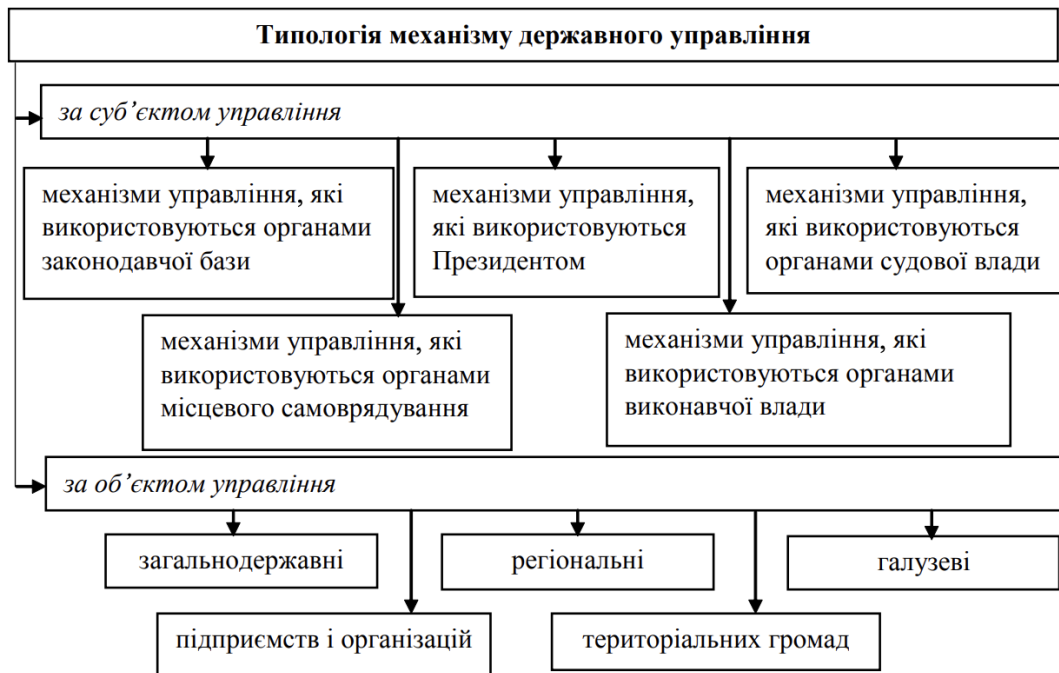


Рис.3.2. Типологія механізму державного управління за Н. О. Савичук і О. Б. Гончарук [202].

Отже, структурний аналіз механізму державного управління передбачає врахування не лише його внутрішньої організації, а й інституційного розподілу повноважень між суб'єктами управління, що забезпечує системність і узгодженість управлінського впливу.

Аналіз українських і зарубіжних досліджень показує, що проблематика впровадження цифрових технологій у публічне управління структурується навколо двох площин:

1. Механізми цифрової трансформації як частина загальної теорії державного управління,
2. Галузеві моделі реалізації (місцеве самоврядування, охорона здоров'я, освіта, соціальна сфера).

У працях, присвячених цифровій трансформації публічного управління, наголошується, що цифрові технології мають розглядатися не як додатковий сервісний інструментарій, а як рушій зміни управлінської моделі, організаційної архітектури та режиму взаємодії з громадянами. Саме в такій логіці працюють концепції digital government, digital by design, government as a

platform, які систематизовано у Рамковій політиці цифрового уряду OECD (OECD Digital Government Policy Framework).

Аналізуючи механізми цифрової трансформації публічного управління, запропоновані В. О. Євдокимовим та С. А. Коломійцем, слід зазначити, що автори чітко структурують їх як систему взаємопов'язаних управлінських механізмів – стратегічного, нормативно-правового, організаційно-платформного, ідентифікаційного, кадрово-освітнього, інформаційно-аналітичного та етичного. Йдеться не лише про впровадження технологій, а про формування комплексного механізму модернізації публічної влади [203]. У цьому контексті стратегічний механізм передбачає затвердження єдиної державної стратегії цифрової трансформації, що задає інституційну рамку для подальших змін. Нормативний механізм орієнтований на оновлення законодавства у сфері електронних довірчих послуг, реєстрів і захисту персональних даних, що має забезпечити правову визначеність цифрових процесів.

Організаційно-платформний механізм реалізується через розбудову національної екосистеми «Дія» як інтегрованого середовища надання послуг за принципом «єдиного вікна» та переходу до моделі «життєвих ситуацій». Ідентифікаційний механізм пов'язаний із впровадженням MobileID, BankID та інших інструментів безпечної електронної ідентифікації. Кадрово-освітній механізм спрямований на формування цифрових компетентностей службовців і розвиток цифрового лідерства. Окремо виокремлюється механізм розвитку культури даних, що передбачає інституціоналізацію управління даними, впровадження інструментів big data, аналітики та штучного інтелекту [203].

Водночас, погоджуючись із системністю запропонованої моделі, варто зазначити, що вона тяжіє до макрорівня державної політики. На нашу думку, механізми потребують чіткішої операціоналізації на рівні місцевого самоврядування, з урахуванням асиметрії ресурсної спроможності громад та специфіки муніципального управління. Крім того, поряд із стратегічними й

нормативними складовими доцільно було б окремо структурувати механізми фінансової сталості та кіберстійкості на субнаціональному рівні.

У дослідженні Н. Піскохи про цифрову трансформацію місцевого самоврядування наголошено, що органи місцевого самоврядування демонструють найбільшу чутливість до цифрових змін, оскільки саме на локальному рівні концентрується попит на електронні послуги, інструменти е-демократії та прозорість бюджетних процесів [204]. Авторка розглядає цифрові технології як механізм модернізації муніципального управління, підкреслює роль електронної взаємодії з громадянами, використання даних для прийняття рішень і впровадження інструментів електронної участі.

У міжнародному дискурсі показовим є дослідження W. Zhou, Zh. Lu, Sh. Chen про механізми, що впливають на результативність цифрової трансформації місцевих органів влади в Китаї [205]. Автори демонструють, що на успіх цифрової трансформації впливають багаторівневі механізми: політичне лідерство та стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, інституційні правила, рівень цифрових компетентностей персоналу та сприйняття цифрових сервісів громадянами. Вони доводять, що орієнтація виключно на технічну раціональність без урахування потреб і очікувань населення знижує результативність трансформацій.

Авторська позиція ґрунтується на розумінні цифрових технологій як інструментів управлінської модернізації, а не лише сервісного вдосконалення. По суті, запропоновані механізми мають забезпечувати перехід органів місцевого самоврядування від реактивної моделі адміністрування до проактивного, даноорієнтованого та інклюзивного врядування.

Важливим емпіричним підґрунтям для формування авторської моделі механізмів упровадження цифрових технологій стали результати опитування працівників і користувачів Департаменту адміністративних послуг Івано-Франківської міської ради (ЦНАП), проведеного з метою виявлення внутрішніх організаційних бар'єрів цифровізації, функціональних потреб у модернізації

адміністративних процесів, а також оцінювання доступності, зручності й практичної результативності цифрових сервісів на локальному рівні.

Анкети відображені у додатку Є, Ж.

Анкета для користувачів ЦНАП була спрямована на виявлення рівня залученості населення до використання цифрових адміністративних послуг, оцінювання їх доступності, зрозумілості та практичної корисності. Зміст запитань дозволяв встановити соціально-демографічний профіль респондентів, частоту звернення до ЦНАП, досвід користування електронними сервісами, сприйняття їх впливу на економію часу, оцінку зручності інтерфейсу, а також типові труднощі, що виникають під час використання цифрових інструментів. Окремий блок запитань був орієнтований на виявлення потреб у розширенні або вдосконаленні переліку цифрових послуг, що дало можливість оцінити рівень відповідності наявних сервісів очікуванням населення.

Анкета для працівників ЦНАП була спрямована на оцінювання внутрішньоорганізаційного виміру цифровізації адміністративних послуг. Запитання анкети дозволяли з'ясувати професійний профіль респондентів, їхній практичний досвід роботи у сфері надання адміністративних послуг, перелік цифрових систем, що використовуються у щоденній діяльності, а також вплив цифрових технологій на ефективність організації роботи ЦНАП. Окрему аналітичну цінність становили питання, пов'язані з виявленням технічних, функціональних та інтеграційних бар'єрів у роботі з цифровими системами, потреби в додатковому навчанні працівників, а також визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку цифрових технологій у діяльності ЦНАП.

Результати анкетування працівників Івано-Франківського ЦНАП відображають кадрову структуру вибірки, інтенсивність використання цифрових інструментів, оцінку їхнього впливу на організацію роботи, рівень функціональної зручності, характер проблем у цифровому середовищі та потребу у професійному навчанні. Узагальнення відповідей дозволяє розглядати цифровізацію ЦНАП як процес, що вже забезпечує відчутний

організаційний ефект, однак зберігає інфраструктурні та компетентнісні обмеження (таб. 3.6).

Таблиця 3.6.

Узагальнена характеристика працівників Івано-Франківського ЦНАП за посадою та стажем роботи

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Посада		
Адміністратор	11	27,5
Державний реєстратор	9	22,5
Керівник / заступник керівника	4	10,0
Інший працівник	16	40,0
Стаж роботи у сфері надання адміністративних послуг		
До 1 року	6	15,0
1–3 роки	8	20,0
4–7 років	11	27,5
Понад 7 років	15	37,5
Разом	40	100,0

Структура вибірки засвідчує переважання працівників, залучених до повсякденного операційного супроводу адміністративних послуг. Найбільшу частку становить група «інші працівники» 40,0 %, далі розміщуються адміністратори 27,5 % та державні реєстратори 22,5 %. Частка керівного складу є меншою 10,0 %, однак присутність управлінського рівня у вибірці посилює аналітичну повноту результатів. За стажем роботи домінують працівники з тривалим професійним досвідом: 37,5 % мають стаж понад 7 років, ще 27,5 % від 4 до 7 років. Подібний розподіл свідчить про достатню професійну зрілість респондентів, а отже, про високий рівень надійності оцінок щодо організаційних наслідків цифровізації.

Узагальнені показники використання цифрових систем та оцінки їхнього впливу на роботу ЦНАП відображено у таблиці 3.7.

**Узагальнені показники використання цифрових систем та оцінки
їхнього впливу на роботу ЦНАП**

Показник	Кількість осіб / згадувань	Частка, %
Цифрові системи та сервіси, що використовуються у щоденній роботі*		
Державні електронні реєстри	20	50,0
Електронний документообіг	18	45,0
Електронна черга	16	40,0
Портал «Дія»	16	40,0
Інші інформаційні системи	13	32,5
Оцінка впливу цифрових технологій на організацію роботи ЦНАП		
Значно підвищило ефективність роботи	30	75,0
Частково покращило організацію роботи	10	25,0
Оцінка зручності цифрових систем для виконання службових обов'язків		
Дуже зручні	26	65,0
Переважно зручні	10	25,0
Частково зручні	4	10,0
Разом респондентів	40	100,0

Примітка: у блоці щодо цифрових систем респонденти могли обрати кілька варіантів відповіді, тому сума часток перевищує 100 %.

Узагальнені показники підтверджують, що цифрові інструменти вже інтегровані у щоденну діяльність ЦНАП на кількох функціональних рівнях. Найбільш уживаними виявилися державні електронні реєстри, які зазначили 50,0 % респондентів. Високі значення також характерні для електронного документообігу 45,0 %, електронної черги та порталу «Дія» по 40,0 %. Подібний розподіл свідчить про комплексний характер цифрового середовища, де різні інформаційні рішення забезпечують як внутрішні адміністративні процедури, так і взаємодію з відвідувачами.

Оцінка впливу цифрових технологій на організацію роботи має виразно позитивний характер: 75,0 % працівників вказали на суттєве підвищення ефективності, ще 25,0 % на часткове покращення. Нульові значення у негативних категоріях формують підстави для висновку про загалом успішну адаптацію ЦНАП до цифрового режиму функціонування. Схожа тенденція

простежується й у відповідях щодо зручності систем: 65,0 % респондентів оцінили цифрові інструменти як дуже зручні, 25,0 % як переважно зручні. Частка стриманіших оцінок обмежується 10,0 %, що вказує на наявність окремих функціональних недоліків, однак не змінює загальної позитивної картини.

Узагальнені показники проблем у роботі з цифровими системами та потреби у додатковому навчанні відображено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Узагальнені показники проблем у роботі з цифровими системами та потреби у додатковому навчанні

Показник	Кількість осіб / згадувань	Частка, %
Проблеми у роботі з цифровими системами*		
Труднощів не виникає	21	52,5
Технічні збої програмного забезпечення	14	35,0
Недостатня інтеграція державних реєстрів	12	30,0
Складність роботи з електронними системами	3	7,5
Недостатній рівень технічного забезпечення	1	2,5
Потреба у додатковому навчанні		
Так, потребують	19	47,5
Частково потребують	21	52,5
Не потребують	0	0,0
Разом респондентів	40	100,0

Примітка: у блоці щодо проблем респонденти могли обирати кілька варіантів відповіді, тому сума часток перевищує 100 %.

Попри позитивне сприйняття цифровізації, результати анкетування виявили низку стійких бар'єрів. Найчастіше працівники згадували технічні збої програмного забезпечення 35,0 % та недостатню інтеграцію державних реєстрів 30,0 %. Менш поширеними, але також значущими, виявилися складність роботи з окремими електронними системами 7,5 % і недостатній рівень технічного забезпечення 2,5 %. Водночас 52,5 % опитаних не зафіксували проблем у щоденній роботі з цифровими інструментами. Подібне співвідношення відповідей дає підстави стверджувати, що головні ускладнення

пов'язані передусім не з неприйняттям цифрових рішень персоналом, а з якістю програмного середовища та рівнем міжсистемної взаємодії.

Окремої уваги потребує блок відповідей щодо професійного навчання. Усі без винятку респонденти визнали наявність потреби у підвищенні цифрових компетентностей: 47,5 % зазначили повну потребу, 52,5 % часткову. Відсутність відповідей «не потребують» свідчить про високий рівень усвідомлення кадрових викликів цифрової трансформації. За наявності позитивного ставлення до цифрових інструментів, високих оцінок їхньої зручності та доволі широкого спектра застосовуваних сервісів професійне навчання продовжує розглядатися працівниками як необхідна умова подальшого підвищення результативності роботи.

Змістовний аналіз узагальнених показників дозволяє сформулювати кілька висновкових положень. По-перше, цифровізація Івано-Франківського ЦНАП уже забезпечила виражений організаційний ефект, що підтверджується домінуванням позитивних оцінок у блоках ефективності та зручності. По-друге, найбільший практичний ефект пов'язаний із використанням державних електронних реєстрів, електронного документообігу, електронної черги та порталу «Дія», тобто з поєднанням внутрішніх процесних і зовнішніх сервісних рішень. По-третє, подальший розвиток цифрової трансформації стримується двома групами чинників: інфраструктурно-технологічними та кадрово-компетентнісними. До першої групи належать технічні збої та недостатня інтеграція інформаційних систем, до другої стала потреба персоналу у додатковому навчанні.

Отримані результати мають безпосереднє значення для обґрунтування авторської моделі механізмів упровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Емпіричні дані підтверджують доцільність посилення щонайменше трьох напрямів: організаційного реінжинірингу процедур, кадрово-компетентнісного забезпечення цифрової трансформації та зміцнення техніко-інфраструктурної й інтеграційної основи функціонування цифрових сервісів.

Результати опитування користувачів Івано-Франківського ЦНАП дають змогу оцінити соціально-демографічний профіль респондентів, інтенсивність звернення до адміністративних послуг, рівень залучення до цифрових сервісів, сприйняття їхньої результативності, зручності та зрозумілості, а також виявити типові бар'єри, що виникають під час використання електронних інструментів. Загальний масив відповідей засвідчує доволі високий рівень прийняття цифрових послуг населенням, проте одночасно фіксує нерівномірність цифрового досвіду залежно від віку, місця проживання та рівня цифрової підготовленості користувачів (таб.3.9).

Таблиця 3.9.

**Узагальнена соціально-демографічна характеристика користувачів
Івано-Франківського ЦНАП**

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Стать		
Жіноча	35	49,3
Чоловіча	35	49,3
Не зазначено	1	1,4
Вік		
До 25 років	3	4,2
26–35 років	9	12,7
36–45 років	21	29,6
46–60 років*	19	26,8
Понад 60 років	19	26,8
Місце проживання		
Місто	57	80,3
Селище	4	5,6
Село	10	14,1
Разом	71	100,0

Соціально-демографічна структура вибірки характеризується майже повним гендерним балансом, що підвищує репрезентативність відповідей з погляду користувацького досвіду. Найчисельнішою віковою групою є респонденти 36-45 років 29,6 %, тоді як сукупна частка осіб віком від 46 років і старше перевищує половину вибірки. Переважання міських мешканців 80,3 % є закономірним з огляду на локалізацію ЦНАП у міському середовищі, однак

присутність жителів сіл і селищ дозволяє виявити також периферійні аспекти цифрової взаємодії з адміністративними сервісами (таб.3.10).

Таблиця 3.10

Узагальнені показники користування цифровими послугами ЦНАП

Показник	Кількість осіб / згадувань	Частка, %
Частота користування послугами ЦНАП		
Регулярно	20	28,2
Декілька разів на рік	19	26,8
Рідко	25	35,2
Звертався(лася) один раз	7	9,9
Користування електронними або цифровими послугами ЦНАП		
Так	61	85,9
Ні	10	14,1
Найбільш уживані цифрові сервіси*		
Електронна черга	36	50,7
Портал «Дія»	31	43,7
Отримання довідок онлайн	26	36,6
Подання заяв онлайн	22	31,0
Електронні консультації	15	21,1

Інтенсивність користування послугами ЦНАП є достатньо високою: 28,2 % респондентів звертаються регулярно, ще 26,8 % декілька разів на рік. Водночас найбільша група 35,2 % користується послугами рідко, що свідчить про переважання ситуативного, а не постійного характеру взаємодії населення з адміністративними сервісами. Частка осіб, які хоча б раз користувалися цифровими послугами, становить 85,9 %, що вказує на відносно високий рівень поширення електронних каналів взаємодії.

Серед найбільш затребуваних сервісів домінує електронна черга 50,7 %, далі розміщуються портал «Дія» 43,7 %, отримання довідок онлайн 36,6 % та подання заяв онлайн 31,0 %. Подібний розподіл дає підстави стверджувати, що користувачі найактивніше залучені до цифрових інструментів, які забезпечують або попередню організацію візиту, або часткове дистанційне отримання результату. Менш поширене використання електронних консультацій свідчить,

що консультативний сегмент цифрової взаємодії ще не набув такого ж рівня повсякденної затребуваності, як транзакційні сервіси.

У таблиці 3.11. відображено оцінку результативності, зрозумілості та проблемності цифрових послуг ЦНАП.

Таблиця 3.11

Оцінка результативності, зрозумілості та проблемності цифрових послуг ЦНАП

Показник	Кількість осіб / згадувань	Частка, %
Чи допомагають цифрові послуги скоротити час отримання адміністративних послуг		
Так	53	74,6
Частково	17	23,9
Ні	1	1,4
Наскільки зрозумілий інтерфейс цифрових сервісів		
Дуже зрозумілий	11	15,5
Зрозумілий	39	54,9
Складний	18	25,4
Дуже складний	3	4,2
Чи достатньо цифрових послуг у ЦНАП		
Так	46	64,8
Частково	21	29,6
Ні	3	4,2
Не зазначено	1	1,4
Основні труднощі у користуванні цифровими сервісами*		
Не виникало проблем	26	36,6
Технічні збої	20	28,2
Складність користування	18	25,4
Недостатньо інформації	14	19,7
Відсутність необхідної послуги онлайн	11	15,5

Оцінка функціональної результативності цифрових послуг є переважно позитивною. Майже три чверті респондентів, або 74,6 %, вважають, що цифрові сервіси реально скорочують час отримання адміністративних послуг, ще 23,9 % визнають частковий позитивний ефект. Негативна оцінка зафіксована лише в одного респондента. Подібний розподіл відповідей свідчить про сформоване сприйняття цифровізації як інструменту процедурного прискорення та зменшення часових витрат користувачів.

Оцінка інтерфейсу цифрових сервісів є більш диференційованою. З одного боку, 70,4 % респондентів визначили інтерфейс як дуже зрозумілий або зрозумілий. З іншого боку, 29,6 % вказали на його складність або дуже високий рівень складності. Подібна поляризація не заперечує загальної позитивної тенденції, однак демонструє наявність значної групи користувачів, для яких взаємодія з цифровими сервісами супроводжується труднощами орієнтації, інтерпретації функцій або розуміння логіки подання запитів.

Оцінка достатності цифрових послуг також має переважно позитивний характер: 64,8 % респондентів вважають наявний обсяг цифрових сервісів достатнім. Водночас майже третина вибірки 29,6 % оцінила рівень цифрового забезпечення лише частково позитивно, а 4,2 % висловили пряму незадоволеність. Така конфігурація відповідей засвідчує, що попри вже наявний набір електронних інструментів населення очікує подальшого розширення цифрової пропозиції, насамперед у тих сегментах, де досі зберігається потреба у фізичному відвідуванні установи або повторному поданні документів.

Аналіз труднощів показує, що найбільш значущими бар'єрами виступають технічні збої 28,2 %, складність користування 25,4 % та недостатній рівень інформаційного супроводу 19,7 %. Доволі помітною залишається і проблема відсутності окремих необхідних послуг в онлайн-форматі 15,5 %. Водночас 36,6 % респондентів повідомили про відсутність будь-яких проблем, що свідчить про сформоване ядро користувачів, повністю адаптованих до цифрового середовища.

Відкриті відповіді респондентів щодо напрямів удосконалення цифрових послуг дозволяють виокремити кілька повторюваних змістових запитів. Перший пов'язаний із розширенням переліку послуг, доступних без фізичного відвідування ЦНАП, зокрема у сферах ветеранських послуг, архівних довідок, житлових програм, компенсацій, освітніх і соціальних сервісів. Другий стосується посилення функціоналу особистих кабінетів, автоматичного збереження даних, відстеження статусу заяв у режимі реального часу, інтеграції

сервісів на єдиній платформі та підвищення стабільності роботи систем. Третій запит має виразний інклюзивний характер і стосується необхідності спрощення інтерфейсу, збільшення розміру шрифту, заміни складної термінології зрозумілими формулюваннями, підготовки інструкцій, коротких навчальних відео й окремих форм цифрового супроводу для осіб старшого віку.

Узагальнення результатів опитування користувачів дає змогу сформулювати кілька аналітичних висновків. По-перше, цифрові послуги ЦНАП уже мають високий рівень фактичного використання і сприймаються населенням як дієвий інструмент економії часу. По-друге, найбільшу практичну цінність для користувачів становлять сервіси попереднього запису, дистанційного подання документів і доступу до довідкової інформації, що підтверджує пріоритетність процедурної зручності. По-третє, збереження значної частки відповідей про складність інтерфейсу, технічні збої та нестачу інформації вказує на нерівномірність цифрової доступності для різних категорій населення, особливо для людей старшого віку та мешканців сільських територій. По-четверте, відкриті пропозиції користувачів демонструють перехід суспільного запиту від базової цифровізації до більш зрілої моделі цифрового сервісу, яка передбачає інтегрованість, персоналізацію, безперервний зворотний зв'язок і інклюзивність.

Отримані результати підтверджують доцільність включення до авторської моделі механізмів цифрової трансформації щонайменше трьох пріоритетних складових: механізму розширення цифрової доступності послуг, механізму інформаційно-комунікаційного супроводу користувачів та механізму цифрової інклюзії.

Порівняльна характеристика оцінок цифрових послуг Івано-Франківського ЦНАП працівниками та користувачами відображена у таблиці 3.12.

**Порівняльна характеристика оцінок цифрових послуг
Івано-Франківського ЦНАП працівниками та користувачами**

Показник	Працівники ЦНАП	Користувачі ЦНАП
Обсяг вибірки	40 осіб	71 особа
Загальна оцінка впливу цифровізації	75,0 % вказали на значне підвищення ефективності роботи; 25,0 % на часткове покращення	74,6 % вказали на скорочення часу отримання послуг; 23,9 % на частковий ефект; 1,4 % на відсутність ефекту
Оцінка зручності / зрозумілості цифрових сервісів	65,0 % дуже зручні; 25,0 % переважно зручні; 10,0 % частково зручні	15,5 % дуже зрозумілі; 54,9 % зрозумілі; 25,4 % складні; 4,2 % дуже складні
Найбільш уживані цифрові інструменти	Державні електронні реєстри, електронний документообіг, електронна черга, портал «Дія»	Електронна черга, портал «Дія», отримання довідок онлайн, подання заяв онлайн
Основні проблеми	Технічні збої програмного забезпечення; недостатня інтеграція державних реєстрів; окремі труднощі у роботі з системами	Технічні збої; складність користування; недостатній обсяг інформації; відсутність окремих послуг онлайн
Відсутність проблем	52,5 %	36,6 %
Потреба у подальшому вдосконаленні	100 % визнали повну або часткову потребу у додатковому навчанні	35,2 % вважають обсяг цифрових послуг частково достатнім або недостатнім; відкриті відповіді містять запит на розширення функціоналу, інклюзивність і стабільність сервісів
Ключовий вектор запиту	Підвищення цифрових компетентностей, інтеграція систем, технічна стабільність	Розширення онлайн-послуг, спрощення інтерфейсу, краще інформування, персоналізовані кабінети, відстеження статусу заяв

Узгодженість відповідей двох груп респондентів простежується насамперед у визнанні позитивного впливу цифрових технологій на функціонування системи надання адміністративних послуг. Працівники пов'язують цифровізацію з підвищенням організаційної ефективності, тоді як користувачі зі скороченням часу отримання послуг. Подібна кореляція оцінок свідчить про наявність реального функціонального результату цифрових змін як у внутрішньоорганізаційному, так і в сервісному вимірі.

Спільною рисою обох масивів відповідей є також переважно позитивне сприйняття цифрових інструментів. Серед працівників домінують високі оцінки зручності інформаційних систем, серед користувачів - оцінки зрозумілості інтерфейсу на рівні «дуже зрозумілий» і «зрозумілий». Водночас ступінь позитивності в оцінках працівників є вищим, ніж у користувачів. Подібна різниця має закономірний характер, оскільки працівники функціонують у професійному цифровому середовищі на постійній основі, тоді як користувачі

залежать від рівня індивідуальної цифрової грамотності, віку, досвіду взаємодії з електронними сервісами та доступності пояснювальної інформації.

Особливу аналітичну цінність становить збіг у визначенні головних проблем цифровізації. І працівники, і користувачі серед найпоширеніших бар'єрів називають технічні збої. Для працівників вагоме значення має також недостатня інтеграція державних реєстрів, що ускладнює внутрішні адміністративні процедури та міжсистемний обмін даними. Для користувачів поряд із технічними збоями суттєвими бар'єрами виступають складність користування сервісами, недостатній обсяг інформації та обмежений перелік доступних онлайн-послуг. Отже, працівники акцентують увагу на інституційно-технологічних обмеженнях, тоді як користувачі на сервісно-комунікаційних і функціональних аспектах цифрової взаємодії.

Значуща відмінність між двома групами проявляється в оцінці напрямів подальшого розвитку. Працівники пов'язують удосконалення цифрового середовища передусім із підвищенням кваліфікації персоналу, модернізацією програмного забезпечення, покращенням технічної інфраструктури та інтеграцією інформаційних систем. Користувачі, натомість, акцентують увагу на необхідності розширення переліку послуг, доступних без фізичного відвідування установи, створенні особистих кабінетів, автоматичному збереженні даних, онлайн-відстеженні статусу заяв, розвитку консультаційної підтримки, спрощенні інтерфейсу та адаптації сервісів до потреб осіб старшого віку. Подібне розмежування є методологічно важливим, оскільки показує дві взаємодоповнювальні площини цифрової трансформації: внутрішню управлінську спроможність та зовнішню якість сервісного доступу.

Отримані результати мають важливе значення для обґрунтування авторської моделі механізмів упровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Масив відповідей працівників підтверджує пріоритетність кадрово-компетентнісного, організаційного та інфраструктурно-інтеграційного механізмів. Масив відповідей користувачів, своєю чергою, обґрунтовує необхідність посилення механізмів цифрової доступності,

сервісної орієнтації, комунікаційного супроводу та цифрової інклюзії. У поєднанні зазначені висновки формують цілісну емпіричну базу для переходу від опису окремих цифрових рішень до системного проектування багаторівневої моделі цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

Першим механізмом упровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування виступає нормативно-інституційний механізм локальної цифрової відповідальності, орієнтований на інтеграцію цифрового розвитку до системи постійних управлінських функцій територіальної громади. Його призначення полягає у формалізації цифрової трансформації через систему локальних нормативно-правових актів, стратегічних документів та внутрішніх регламентів роботи виконавчих органів.

Аналіз управлінської практики засвідчує, що цифрові ініціативи на локальному рівні нерідко реалізуються у форматі окремих проєктів, грантових програм або індивідуальних управлінських рішень керівників. За відсутності нормативного закріплення повноважень і процедур координації цифрові рішення залишаються нестійкими, не інтегруються в загальну систему управління та припиняють функціонування зі зміною посадових осіб або завершенням фінансування. Фрагментарність призводить до дублювання сервісів, розбалансування інформаційних потоків і втрати інституційної послідовності.

Нормативно-інституційний механізм передбачає включення цифрового розвитку до стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного розвитку, цільових місцевих програм і бюджетних документів. У відповідних актах мають визначатися стратегічні цілі цифровізації, індикатори результативності, етапи реалізації, відповідальні структурні підрозділи, порядок міжвідомчої взаємодії та джерела фінансування. Формалізація цифрових повноважень створює підстави для системної координації управлінських рішень і забезпечує узгодженість цифрових процесів із загальною стратегією розвитку громади.

Інституційна складова механізму охоплює визначення посадових осіб або структурних підрозділів, відповідальних за управління цифровими процесами, координацію роботи з державними реєстрами, організацію електронного документообігу, розвиток відкритих даних, забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. Чітке закріплення компетенцій у положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях формує стабільну управлінську архітектуру та мінімізує ризики функціональної невизначеності.

Регламентування процедур цифрової діяльності у внутрішніх нормативних документах: положеннях про виконавчі органи, регламентах надання адміністративних послуг, стандартах роботи з даними, забезпечує прозорість управлінських дій, можливість моніторингу та оцінювання результативності. Правова визначеність сприяє стабільності управлінських процесів і зменшує залежність цифрових ініціатив від політичної динаміки та кадрових змін.

Нормативно-інституційний механізм локальної цифрової відповідальності створює довгострокову управлінську рамку, у межах якої цифрова трансформація розглядається як невід'ємний елемент публічної політики громади. Інтеграція цифрового розвитку до системи стратегічного планування та нормативного регулювання забезпечує сталість управлінських рішень, підвищує рівень підзвітності органів місцевого самоврядування та формує передумови для послідовної модернізації муніципального управління.

Другим механізмом є організаційний механізм реінжинірингу муніципальних процесів, орієнтований на змістовну трансформацію управлінських процедур перед їх цифровізацією. У національній практиці поширеним залишається перенесення паперових адміністративних процедур у електронне середовище без попереднього перегляду логіки прийняття рішень, що суттєво обмежує потенціал цифрових технологій. У зв'язку з цим упровадження кожного цифрового рішення на рівні громади має супроводжуватися аналізом адміністративних процесів, усуненням надлишкових етапів, скороченням управлінських погоджень і стандартизацією

процедур. По суті, саме управлінська оптимізація створює підґрунтя для результативного використання цифрових інструментів, тоді як формальна цифровізація неефективних процесів відтворює бюрократичні практики в електронному форматі.

Третім механізмом є механізм міжмуніципальної цифрової кооперації, спрямований на подолання асиметрії інституційної та ресурсної спроможності територіальних громад. Система місцевого самоврядування України характеризується значною диференціацією кадрових, фінансових і технічних ресурсів, унаслідок чого окремі громади не мають можливості самостійно впроваджувати складні цифрові рішення. У цьому аспекті формування міжмуніципальних цифрових об'єднань на субрегіональному або обласному рівні дозволяє забезпечити спільне використання платформ електронних послуг, реєстрових систем, геоінформаційних сервісів і технічної підтримки. Аналогічно до зарубіжних моделей, такий механізм забезпечує економію від масштабу, сприяє уніфікації цифрових рішень і зменшує ризики технологічної фрагментації.

Четвертим механізмом є кадрово-компетентнісний механізм цифрової спроможності, орієнтований на формування управлінського потенціалу органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації. Досвід підтверджує, що навіть технічно досконалі цифрові системи не забезпечують управлінського ефекту за відсутності відповідних компетентностей у посадових осіб. Реалізація зазначеного механізму передбачає запровадження обов'язкових програм підвищення кваліфікації з цифрового врядування, управління даними, кібербезпеки та цифрової етики, а також інтеграцію цифрових компетентностей у всі управлінські ланки. Маємо на увазі не створення ізольованих ІТ-підрозділів, а формування управлінської культури, у межах якої цифрові інструменти використовуються як невід'ємний елемент прийняття рішень.

П'ятим механізмом є фінансово-інструментальний механізм сталого цифрового розвитку, спрямований на забезпечення довгострокової стабільності цифрових ініціатив органів місцевого самоврядування. В українських умовах

цифрові проекти часто фінансуються разово або реалізуються за рахунок зовнішньої допомоги без належної інтеграції у бюджетний процес громади, що обмежує можливості масштабування і підтримки цифрових рішень. У цьому контексті пропонується впровадження програмно-цільового фінансування цифрового розвитку у поєднанні з механізмами державної підтримки, міжмуніципальної співпраці та публічно-приватних партнерств. Крім того, використання принципу повторного застосування рішень і відкритих технологій дозволяє зменшити фінансове навантаження та підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів.

Шостим механізмом упровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування виступає механізм забезпечення безпеки та стійкості цифрової інфраструктури, що набуває стратегічного значення в умовах воєнного стану, гібридних загроз та підвищеного ризику кібератак на об'єкти публічного сектору. Цифрові системи органів місцевого самоврядування – реєстри територіальних громад, системи електронного документообігу, платформи адміністративних послуг, модулі управління бюджетом, геоінформаційні сервіси – виконують функції елементів критично важливої інформаційної інфраструктури, від стабільності яких залежить безперервність публічного управління та соціально-економічна життєздатність території.

Безпековий вимір цифрової трансформації передбачає інтеграцію вимог кібербезпеки на всіх етапах життєвого циклу цифрових рішень від стратегічного планування та технічного проектування до експлуатації та модернізації систем. Проектування інформаційних систем має здійснюватися з урахуванням принципів «security by design» та «privacy by design», що означає вбудованість механізмів захисту даних у архітектуру цифрової платформи, а не їх додаткове накладення після запуску сервісу.

Реалізація механізму забезпечення стійкості включає формування багаторівневої системи захисту інформаційних ресурсів. Структурними компонентами виступають резервне копіювання даних із географічним

розосередженням серверної інфраструктури, використання хмарних рішень із дотриманням вимог національного законодавства, розподілені архітектури з мінімізацією єдиних точок відмови, а також впровадження систем моніторингу кіберінцидентів у режимі реального часу. Важливим елементом є розроблення та затвердження локальних політик інформаційної безпеки, що регламентують порядок доступу до інформаційних ресурсів, управління обліковими записами, автентифікацію та авторизацію користувачів, використання багатофакторної ідентифікації.

Механізм передбачає також створення протоколів реагування на кіберінциденти, включаючи процедури локалізації загроз, відновлення функціонування систем, інформування відповідальних органів і користувачів. Регулярне тестування систем на проникнення, аудит відповідності стандартам інформаційної безпеки та навчання персоналу діям у разі кібератак є складовими управління ризиками.

В умовах воєнного стану безперервність надання адміністративних послуг набуває ознак елементу національної стійкості. Порухення функціонування реєстрів або електронних сервісів може спричинити збої у соціальних виплатах, реєстрації майнових прав, обліку населення чи координації гуманітарної допомоги. Забезпечення стійкості цифрової інфраструктури передбачає наявність альтернативних каналів комунікації, резервних сценаріїв надання послуг та процедур оперативного відновлення даних.

Рівень довіри населення до цифрових сервісів безпосередньо корелює зі спроможністю органів місцевого самоврядування гарантувати захист персональних даних, конфіденційність інформації та стабільність функціонування електронних платформ. Довіра виступає нематеріальним ресурсом цифрової трансформації, від якого залежить готовність громадян використовувати електронні інструменти взаємодії з владою. У зв'язку з цим безпековий компонент цифрової політики громади має розглядатися не як допоміжний технічний елемент, а як системоутворювальна складова механізму

цифрового врядування. Механізми впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні відображено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Авторські механізми впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні

№	Механізм	Зміст механізму	Інструменти реалізації	Рівень реалізації	Очікувані управлінські ефекти
1	Нормативно-інституційний механізм локальної цифрової відповідальності	Інституційне закріплення цифрового розвитку як постійної функції органів місцевого самоврядування з чітким розподілом повноважень і відповідальності	локальні нормативні акти; регламенти виконавчих органів; положення про цифрові функції; інтеграція цифрових цілей у стратегії громад	макрорівень, мікрорівень	підвищення правової визначеності; сталість цифрових ініціатив; зменшення залежності від персональних управлінських рішень
2	Організаційний механізм реінжинірингу муніципальних процесів	Перегляд і оптимізація адміністративних процедур перед упровадженням цифрових рішень	аналіз бізнес-процесів; скорочення процедур; стандартизація регламентів; цифровий документообіг	мікрорівень	скорочення строків надання послуг; зменшення бюрократичного навантаження; підвищення ефективності управління
3	Механізм міжмуніципальної цифрової кооперації	Спільне використання цифрових платформ і сервісів громадами з різним рівнем спроможності	міжмуніципальні угоди; спільні цифрові платформи; регіональні центри підтримки; хмарні рішення	мезорівень, мікрорівень	економія від масштабу; уніфікація цифрових рішень; зменшення технологічної фрагментації
4	Кадрово-компетентнісний механізм цифрової спроможності	Формування системи цифрових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування	програми підвищення кваліфікації; навчання з цифрового врядування; функціональні ролі цифрових координаторів	мікрорівень	підвищення якості управлінських рішень; інтеграція цифрових інструментів у повсякденну діяльність
5	Фінансово-інструментальний механізм сталого цифрового розвитку	Забезпечення довгострокового фінансування цифрових ініціатив громад	програмно-цільове бюджетування; державна підтримка; донорські програми; публічно-приватні партнерства	макрорівень, мезорівень	підвищення фінансової стійкості цифрових проєктів; масштабування успішних рішень
6	Механізм безпеки та стійкості цифрової інфраструктури	Інтеграція вимог кібербезпеки та захисту даних у діяльність органів місцевого самоврядування	резервне зберігання даних; управління доступом; плани реагування на інциденти; захист критичної інфраструктури	усі рівні	підвищення довіри до цифрових сервісів; безперервність надання послуг; зниження безпекових ризиків

Джерело: розроблено автором

З метою підвищення наочності та логічної структурованості дослідження здійснено візуалізацію багаторівневої моделі механізмів упровадження цифрових технологій в органах місцевого самоврядування. Схема репрезентує не перелік інструментів, а інтегровану архітектуру цифрової трансформації, у межах якої макро-, мезо- та мікрорівні функціонують у взаємозалежному режимі, а безпековий контур забезпечує системну стійкість усієї конструкції.

Візуалізація дала можливість продемонструвати, що нормативно-інституційні та фінансові рішення на державному рівні формують рамкові умови для регіональної координації, тоді як операційна реалізація цифрових рішень відбувається безпосередньо на рівні територіальної громади через реінжиніринг процесів, кадрове забезпечення та локальне нормативне закріплення.

Очікувані результати впровадження запропонованої системи механізмів мають комплексний управлінський характер. По-перше, прогнозується скорочення строків надання адміністративних послуг та зменшення бюрократичного навантаження за рахунок оптимізації процедур і цифрового документообігу. По-друге, посилюється прозорість діяльності органів місцевого самоврядування через впровадження електронних сервісів, відкритих даних та стандартизованих регламентів. По-третє, підвищується якість управлінських рішень завдяки переходу до даноорієнтованого підходу, що передбачає використання цифрової аналітики та системного моніторингу.

Важливим ефектом є зміцнення інституційної стійкості громад, особливо в умовах воєнного стану, коли безперервність надання публічних послуг набуває критичного значення. Інтеграція механізмів кіберзахисту, резервного зберігання даних та управління ризиками знижує вразливість цифрової інфраструктури до зовнішніх і внутрішніх загроз. У довгостроковій перспективі впровадження запропонованої моделі сприятиме формуванню цифрової зрілості органів місцевого самоврядування, підвищенню рівня довіри населення до публічної влади та зміцненню спроможності територіальних громад до стратегічного розвитку (рис.3.3).

Багаторівнева модель механізмів впровадження цифрових технологій в органах місцевого самоврядування

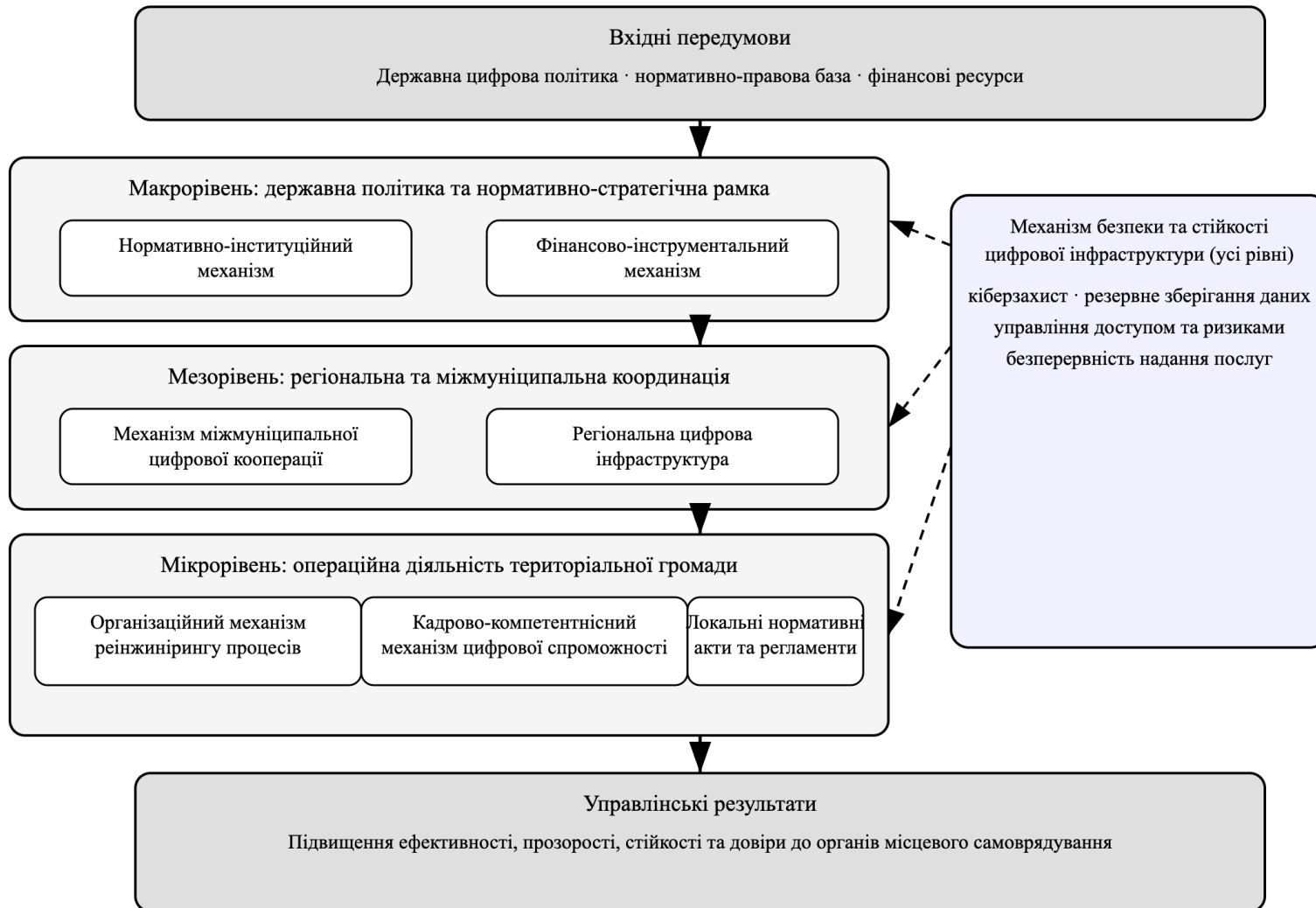


Рис.3.3. Багаторівнева модель механізмів впровадження цифрових технологій в органах місцевого самоврядування

Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи викладене, можна з упевненістю стверджувати, що впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні потребує системного, багатовимірного та інституційно виваженого підходу, орієнтованого не лише на технічну модернізацію, але й на трансформацію управлінських практик. Запропонована сукупність механізмів – нормативно-інституційний, організаційний, міжмуніципальної цифрової кооперації, кадрово-компетентнісний, фінансово-інструментальний, а також механізм безпеки та стійкості цифрової інфраструктури, формує цілісну авторську модель впровадження цифрових технологій на локальному рівні, адаптовану до асиметричної спроможності територіальних громад, умов воєнного стану та євроінтеграційного курсу держави. Поєднання зазначених механізмів дозволяє забезпечити правову визначеність цифрових процесів, підвищити управлінську ефективність, зменшити залежність цифрових ініціатив від ситуативних рішень і створити передумови для сталого розвитку цифрового врядування у системі місцевого самоврядування. Разом із тим результативність реалізації окреслених механізмів безпосередньо залежить від узгодженості дій між рівнями публічної влади, наявності політичної волі та спроможності громад до інституційного навчання, що актуалізує необхідність подальшого аналізу прикладних інструментів цифрової трансформації й практик їх застосування в українських територіальних громадах.

3.3 Інституційна модель впровадження цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні: архітектура, суб'єкти, функціональні механізми

Інституційна модель цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні ґрунтується на ідеї, що цифровізація змінює насамперед правила, ролі й процедури публічної влади, а вже потім набір технологічних рішень. У працях з цифрового врядування інституційний вимір пов'язується з

організаційною спроможністю, формальними й неформальними нормами, архітектурою взаємодії між підсистемами влади та середовищем. М. Гаско-Ернандес показує, що успіх цифрової трансформації органів місцевого врядування залежить від здатності інституцій змінювати структуру, процеси, культуру та управлінські практики, а не лише від інвестицій у IT-інфраструктуру; «організаційна спроможність» розглядається як інтегральний механізм, який поєднує лідерство, координацію, кадрову політику та інструменти управління даними [206].

Українські дослідники вводять інституційне трактування цифрової трансформації місцевого самоврядування через концепт «цифрових громад». Н. Піскоха розглядає цифрову громаду як систему управління у сфері місцевого самоврядування, засновану на цифровому врядуванні, де цифрові технології інтегруються у всі управлінські процеси й форми взаємодії з жителями [204]. Цифрова трансформація у такому підході означає трансформацію інституційного середовища: перехід від фрагментарних електронних сервісів до комплексної моделі цифрового врядування з переосмисленням компетенцій органів влади, статусу даних як публічного ресурсу та процедур залучення громадян.

Новітні українські публікації демонструють поступове оформлення інституційної моделі цифрової трансформації органів місцевого самоврядування як інструмента сталого розвитку громад. У статті про цифрову трансформацію органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку наголошено, що цифрові технології виконують роль каталізатора перерозподілу повноважень, зміни управлінських процедур, посилення прозорості та підзвітності, інтегруються у системи стратегічного планування та просторового розвитку громад [207]. Ю. Богач акцентує на тому, що цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування пов'язана з перебудовою інституційної структури територіальних громад, формуванням нових ролей профільних підрозділів, створенням спеціалізованих сервісних

офісів і центрів управління даними, а також із переглядом внутрішніх регламентів і процедур [208].

Формування інституційної моделі впровадження цифрових трансформацій у системі місцевого самоврядування постає важливим завданням сучасної публічної політики, зумовлене необхідністю переходу від фрагментарної цифровізації до керованого, сталого та інклюзивного цифрового врядування. У науковому дискурсі дедалі частіше наголошується, що ефективність цифрових технологій у публічному секторі визначається не стільки рівнем технічного оснащення, скільки якістю інституційної архітектури, у межах якої відбувається їх упровадження. У цьому розумінні цифрова трансформація місцевого самоврядування має розглядатися як інституційна реформа, що охоплює нормативні, організаційні, кадрові, фінансові та безпекові виміри управління.

Запропонована інституційна модель ґрунтується на багаторівневій логіці організації публічної влади та поєднує стратегічний, координаційний, міжмуніципальний і локальний рівні реалізації цифрових трансформацій, що дозволяє узгодити державні цифрові пріоритети з потребами територіальних громад, водночас забезпечуючи гнучкість адаптації зарубіжних моделей до українських соціально-економічних і правових умов. По суті йдеться про формування мережевої інституційної архітектури, у межах якої цифрові рішення не нав'язуються зверху, а імплементуються через систему взаємодії суб'єктів публічного управління.

На стратегічному рівні інституційна модель передбачає нормативне та концептуальне закріплення ролі місцевого самоврядування як повноцінного суб'єкта цифрового врядування. Центральні органи виконавчої влади та національні регулятори цифрової політики виконують функцію формування рамкових правил, стандартів і принципів, що визначають єдину логіку цифрових трансформацій у державі. У цьому контексті особливого значення набуває встановлення чітких вимог до інтероперабельності інформаційних систем, обміну даними, електронної ідентифікації, захисту персональної

інформації та кібербезпеки. Нормативна визначеність на стратегічному рівні створює передумови для інституційної інтеграції місцевого самоврядування у національну цифрову екосистему та запобігає формуванню ізольованих, несумісних рішень.

Разом із тим стратегічний рівень виконує не лише регулятивну, але й координуючу функцію, забезпечуючи узгодженість цифрових ініціатив із євроінтеграційними зобов'язаннями України та міжнародними стандартами цифрового врядування. У такій логіці місцеве самоврядування розглядається не як допоміжна ланка реалізації державних програм, а як активний учасник формування публічної цінності у цифровому середовищі. Відсутність чіткого нормативного визнання ролі громад у цифровому врядуванні, навпаки, призводить до розмитості відповідальності та зниження ефективності цифрових реформ.

Координаційний рівень інституційної моделі пов'язаний із діяльністю регіональних органів влади та спеціалізованих структур цифрової трансформації, які забезпечують методичну, організаційну й технічну підтримку територіальних громад. Саме на даному рівні формується інфраструктура міжмуніципальної взаємодії, здатна транслювати стратегічні орієнтири у практичні управлінські рішення. Регіональні координаційні інституції виконують функції агрегування цифрових потреб громад, поширення типових рішень, накопичення експертизи та організації навчання кадрів органів місцевого самоврядування.

Особливе місце в інституційній моделі посідає міжмуніципальна інтеграція, яка розглядається як ключовий механізм подолання асиметрії цифрової спроможності територіальних громад. В українських умовах правовою основою для такої інтеграції виступають механізми співробітництва територіальних громад, що дозволяють створювати спільні виконавчі структури, реалізовувати колективні проєкти та делегувати окремі повноваження. У межах цифрової трансформації міжмуніципальна інтеграція набуває нового функціонального наповнення, пов'язаного зі спільним

використанням платформ електронних послуг, реєстрових систем, геоінформаційних сервісів, дата-хабів і служб технічної підтримки.

Локальний рівень інституційної моделі зосереджений на практичній реалізації цифрових трансформацій у діяльності органів місцевого самоврядування. Саме громади несуть безпосередню відповідальність за адаптацію цифрових інструментів до потреб мешканців, організацію надання публічних послуг і реінжиніринг управлінських процесів. У цьому контексті ключового значення набуває інтеграція цифрових рішень у повсякденну управлінську діяльність, а не їх використання як окремих технологічних надбудов.

Реінжиніринг муніципальних процесів дозволяє усунути надлишкові адміністративні процедури, скоротити кількість точок прийняття рішень і підвищити прозорість управління. Паралельно розвиток цифрових форм участі мешканців, включно з електронними консультаціями, платформами зворотного зв'язку та відкритими даними, сприяє формуванню довіри до органів місцевого самоврядування та легітимації цифрових рішень. Водночас збереження доступних офлайн-каналів взаємодії має залишатися складовою інклюзивної політики, спрямованої на недопущення цифрового виключення вразливих груп населення.

У функціональному вимірі інституційна модель передбачає узгоджене впровадження кількох взаємопов'язаних механізмів, включно з нормативно-інституційним закріпленням цифрових повноважень, організаційною оптимізацією процесів, формуванням кадрової спроможності, фінансовим забезпеченням і інтеграцією безпекових вимог. Паралельна реалізація зазначених механізмів дозволяє уникнути ситуації, за якої цифрова трансформація зводиться до набору окремих сервісних проєктів без довгострокового управлінського ефекту.

Окрему увагу в інституційній моделі приділено питанням кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури. В умовах воєнного стану цифрові системи органів місцевого самоврядування набувають статусу критичної

інфраструктури, що потребує інтеграції безпекових вимог на всіх етапах цифрових проєктів. Розподілені архітектури, резервне копіювання даних і протоколи реагування на інциденти розглядаються як обов'язкові елементи управлінської практики, без яких неможливе забезпечення безперервності публічних послуг (рис.3.4).

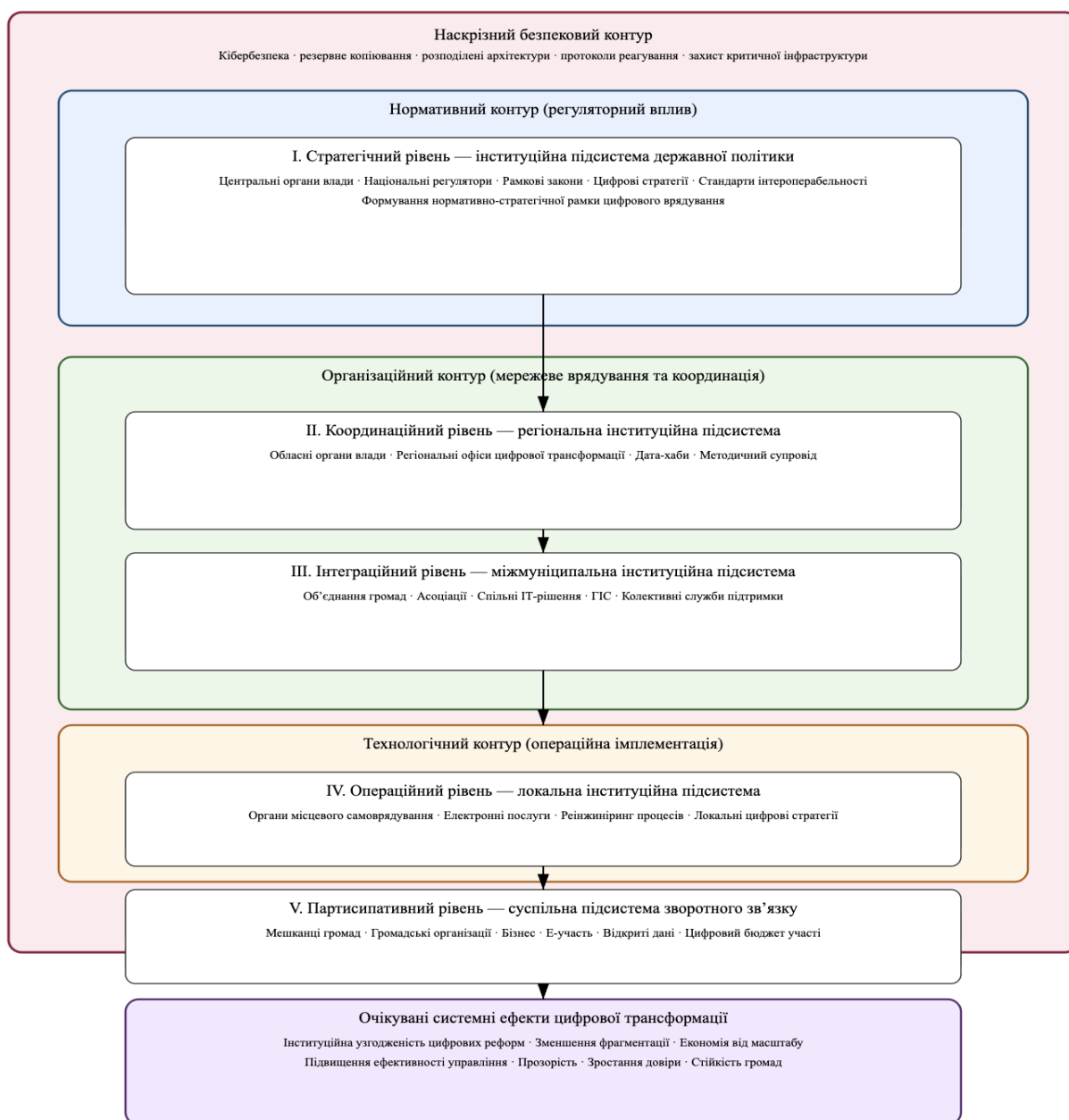


Рис.3.4. Інституційна модель цифрових трансформацій в системі місцевого самоврядування України

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.14 відображено інституційну модель впровадження цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні України.

Інституційна модель впровадження цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні України

Рівень інституційної архітектури	Суб'єкти	Функціональне призначення	Інструменти реалізації	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічний (макрорівень)	Центральні органи виконавчої влади, національні регулятори цифрової політики	Формування нормативно-стратегічних засад цифрового врядування з урахуванням муніципального рівня	Рамкові закони про цифрове врядування; національні цифрові стратегії; стандарти інтероперабельності; вимоги до е-ідентичності та кібербезпеки	Інституційна визначеність ролі місцевого самоврядування; узгодженість цифрових реформ між рівнями влади
Координаційний (мезорівень)	Обласні органи влади, регіональні офіси цифрової трансформації, міжмуніципальні координаційні структури	Узгодження, підтримка та масштабування цифрових рішень територіальних громад	Спільні платформи сервісів; центри цифрових компетентностей; регіональні дата-хаби; методичний супровід	Зменшення фрагментації цифрових рішень; економія від масштабу; вирівнювання цифрової спроможності громад
Інтеграційний (міжмуніципальний)	Об'єднання територіальних громад, спільні виконавчі органи, асоціації громад	Спільне впровадження та обслуговування цифрових інструментів	Міжмуніципальні платформи електронних послуг; спільні ГІС; колективні служби ІТ-підтримки; спільні реєстрові рішення	Підвищення доступності цифрових сервісів; зниження витрат; зменшення технологічної асиметрії
Операційний (мікрорівень)	Органи місцевого самоврядування, виконавчі структури громад	Адаптація цифрових рішень до локальних потреб та управлінських процесів	Локальні стратегії цифрового розвитку; реінжиніринг процесів; електронні послуги; цифрові регламенти	Підвищення ефективності управління; скорочення процедур; зростання якості публічних послуг
Партисипативний	Мешканці громад, громадські організації, бізнес	Залучення до формування та оцінювання цифрових рішень	Платформи е-участі; електронні консультації; відкриті дані; цифровий бюджет участі	Зростання довіри; легітимація цифрових рішень; підвищення підзвітності влади
Безпековий (наскрізний)	Всі рівні управління	Забезпечення стійкості та захисту цифрової інфраструктури	Кіберстандарти; резервне копіювання; розподілені архітектури; протоколи реагування	Безперервність сервісів; захист критичної інфраструктури; збереження довіри

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення інституційної моделі впровадження цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні засвідчує, що результативність цифрового розвитку територіальних громад визначається не окремими технологічними рішеннями, а цілісною архітектурою управління, у межах якої поєднуються стратегічне нормативне регулювання, регіональна координація, міжмуніципальна інтеграція та локальна реалізація цифрових інструментів. Представлена модель демонструє можливість інституційного поєднання централізованих стандартів digital government з децентралізованими практиками адаптації цифрових рішень до потреб громад, що дозволяє зберегти баланс між уніфікацією та управлінською автономією.

Функціональний аналіз моделі підтверджує, що сталий управлінський ефект цифрових трансформацій формується лише за умов синхронного впровадження нормативно-інституційних, організаційних, кадрових, фінансових і безпекових механізмів. Порушення зазначеної узгодженості призводить до фрагментації цифрових ініціатив, зростання транзакційних витрат і втрати довіри з боку мешканців. Водночас міжмуніципальна інтеграція виявляється ключовим компенсаторним механізмом для громад із обмеженою спроможністю, оскільки забезпечує доступ до спільних цифрових ресурсів, платформ і компетентностей.

Управлінська цінність запропонованої інституційної моделі полягає у здатності трансформувати цифрову політику з набору ізольованих сервісних проєктів у керований процес публічного управління, орієнтований на створення публічної цінності, підвищення якості послуг і посилення демократичної участі. У контексті воєнного стану та євроінтеграційного курсу України модель створює інституційні передумови для безпечного, інклюзивного й стійкого розвитку цифрового врядування на місцевому рівні, водночас окреслюючи напрями подальших аналітичних і прикладних досліджень, спрямованих на емпіричну верифікацію та практичне впровадження запропонованих рішень.

Подальша конкретизація інституційної моделі цифрових трансформацій у системі місцевого самоврядування потребує розкриття організаційних форм

міжмуніципальної взаємодії як ключового механізму забезпечення управлінської спроможності територіальних громад. В умовах структурної нерівномірності ресурсного забезпечення, різного рівня цифрової зрілості та обмеженого кадрового потенціалу саме коопераційні моделі формують можливість переходу від фрагментарних цифрових рішень до інтегрованої системи публічного управління.

Інституційна логіка міжмуніципальної співпраці у сфері цифрової трансформації базується на перерозподілі функцій, концентрації ресурсів і формуванні спільних управлінських інструментів. У такому контексті організаційні моделі співпраці виступають не лише інструментами оптимізації витрат, а й структурними елементами цифрової екосистеми місцевого самоврядування. Функціональна типологізація дозволяє виокремити кілька моделей, що відрізняються за рівнем інституційної інтеграції, характером ресурсної взаємодії та управлінськими наслідками. Аналітичне узагальнення зазначених моделей подано у додатку Г. Безпековий компонент цифрової трансформації формує окремий інституційний блок, що має наскрізний характер і визначає можливість безперервного функціонування цифрових сервісів. В умовах воєнного стану цифрова інфраструктура органів місцевого самоврядування набуває статусу критичної, що зумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками.

Систематизація вимог до кібербезпеки подана у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

Систематизація вимог до кібербезпеки

Група вимог	Змістове наповнення	Інституційна роль	Очікуваний результат
Організаційні	Політики безпеки; аудит; управління доступом	Формування правил і відповідальності	Контроль і підзвітність
Технічні	Резервне копіювання; захист мереж; моніторинг	Захист інфраструктури	Стійкість систем
Кадрові	Підготовка фахівців; навчання персоналу	Формування компетентностей	Зниження людського фактору
Процедурні	Протоколи реагування; плани відновлення	Регламентація дій	Оперативне реагування

Особливу роль у структурі кібербезпеки відіграє резервування даних як базовий механізм забезпечення безперервності публічних послуг. Використання розподілених архітектур, дублювання інформації та регулярне тестування систем відновлення дозволяє мінімізувати наслідки кіберінцидентів і технічних збоїв. Управління цифровими інцидентами розглядається як інституційно закріплений процес, що включає ідентифікацію загроз, локалізацію, відновлення та аналіз. Узагальнений алгоритм реагування подано у додатку Д.

Таким чином, проведений аналіз інституційної моделі впровадження цифрових трансформацій у системі місцевого самоврядування дозволяє сформулювати узагальнені наукові положення щодо її архітектури, суб'єктного складу та функціональних механізмів реалізації. Концептуальна основа моделі ґрунтується на розумінні цифрової трансформації як комплексної інституційної зміни, що охоплює нормативно-правові засади, організаційну структуру, кадрову політику, фінансове забезпечення та безпекові компоненти управління, забезпечуючи перехід від фрагментарних цифрових ініціатив до системного цифрового врядування.

Багаторівнева архітектура інституційної моделі відображає ієрархію публічної влади та водночас інтегрує мережеві механізми взаємодії між суб'єктами управління. Стратегічний рівень формує нормативно-концептуальні рамки цифрових трансформацій, координаційний забезпечує трансляцію державної політики у практичні управлінські рішення, міжмуніципальний рівень виконує функцію інтеграції ресурсів і подолання асиметрії розвитку громад, а локальний рівень забезпечує адаптацію цифрових рішень до конкретних управлінських потреб. Доповнення зазначеної структури партисипативним і безпековим вимірами дозволяє сформувати цілісну інституційну систему, орієнтовану на створення публічної цінності, підвищення прозорості та забезпечення стійкості цифрової інфраструктури.

Функціональний аналіз засвідчує, що результативність цифрових трансформацій визначається рівнем узгодженості між окремими механізмами

реалізації, включно з нормативно-інституційним регулюванням, організаційною оптимізацією, розвитком кадрової спроможності, фінансовим забезпеченням і впровадженням комплексних безпекових рішень. Порушення такої узгодженості призводить до фрагментації цифрових процесів, зростання транзакційних витрат та зниження довіри до органів місцевого самоврядування, що обмежує досягнення стратегічних цілей цифрового розвитку.

Розкриття організаційних форм міжмуніципальної співпраці дозволило встановити, що інтеграційні моделі, включно зі спільними цифровими платформами, реєстровими системами, муніципальними ІТ-центрами та консорціумами кібербезпеки, виступають ключовими інструментами підвищення управлінської спроможності територіальних громад. Зазначені моделі забезпечують концентрацію ресурсів, стандартизацію процесів та масштабування цифрових рішень, водночас формуючи передумови для більш ефективного використання фінансового і кадрового потенціалу.

Окреме значення у структурі інституційної моделі належить безпековому компоненту, який набуває статусу визначального чинника стійкості цифрових трансформацій. Систематизація вимог до кібербезпеки за організаційним, технічним, кадровим і процедурним вимірами дозволяє сформувати комплексний підхід до управління цифровими ризиками. Запровадження алгоритмізованих процедур реагування на інциденти забезпечує не лише оперативну локалізацію загроз, а й накопичення інституційного досвіду, спрямованого на запобігання їх повторенню.

Управлінська цінність запропонованої інституційної моделі полягає у формуванні цілісної системи цифрового врядування, здатної поєднати централізовані стандарти державної політики з децентралізованими практиками їх реалізації на рівні територіальних громад. У контексті воєнного стану та євроінтеграційного курсу України інституційна модель цифрових трансформацій набуває значення стратегічного інструмента модернізації публічного управління, орієнтованого на стійкість, інклюзивність і довгострокову результативність.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження у межах третього розділу обґрунтовано напрями удосконалення публічного управління цифровою трансформацією місцевого самоврядування через поєднання порівняльного аналізу міжнародного досвіду, розроблення авторської системи механізмів упровадження цифрових технологій та формування інституційної моделі цифрових трансформацій у системі місцевого самоврядування України.

Встановлено, що міжнародний досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування має не універсальний, а типологічно диференційований характер. Порівняльний аналіз практик Естонії, Данії, Фінляндії, Німеччини, Франції, Іспанії, Канади та Республіки Корея дозволив виокремити кілька моделей цифрового врядування, придатних для адаптації в українських умовах: північноєвропейську модель інтероперабельного врядування, континентальну модель багаторівневої координації, а також платформно-інноваційну модель smart governance. Доведено, що найбільшу методологічну цінність для України мають не окремі цифрові сервіси, а підходи до інституційного узгодження цифрової політики, розподілу повноважень між рівнями влади, підтримки малих громад та стандартизації цифрової інфраструктури.

Обґрунтовано критерії відбору країн для аналізу зарубіжного досвіду, серед яких ключовими визначено рівень цифрової зрілості, інституційну інтегрованість місцевого рівня, різноманітність адміністративно-територіальних моделей, розвиток платформних рішень, використання data-driven governance, наявність smart city практик, фінансові механізми підтримки громад та євроінтеграційну релевантність. Встановлено, що запропонована система критеріїв дозволяє перейти від описового запозичення зарубіжних практик до їх селективної адаптації з урахуванням українського контексту.

Розроблено багаторівневу модель адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування, побудовану за логікою макро-, мезо- та мікрорівнів управління та п'яти послідовних етапів реалізації: діагностика

цифрової зрілості, проєктування адаптаційних рішень, пілотування, масштабування і стандартизація, моніторинг та коригування. Доведено, що подібна модель забезпечує логічну послідовність управлінських дій, дає можливість врахувати асиметрію спроможності громад і створює підґрунтя для переходу від разових цифрових ініціатив до системної політики цифрового врядування.

Сформовано алгоритм адаптації міжнародних практик до умов України, що охоплює сім етапів: від діагностики та відбору релевантних практик до постійного моніторингу результативності та коригування політики. Для кожного етапу визначено зміст, суб'єктів реалізації, ресурсні передумови, часові горизонти та потенційні ризики. Аналітична цінність алгоритму полягає у прив'язці адаптації міжнародного досвіду до реальних управлінських процедур, а не до декларативного переліку рекомендацій.

Доведено, що адаптація інфраструктурних моделей digital government в українських умовах має спиратися на кілька базових напрямів: включення органів місцевого самоврядування до системи електронної ідентифікації як повноцінних учасників, розвиток інтеоперабельності державних і муніципальних реєстрів за принципом once-only, формування багаторівневої порталльної архітектури цифрових послуг, а також створення кластерних платформ для спільного використання цифрових ресурсів малими та сільськими громадами. Встановлено, що саме інфраструктурна інтеграція визначає здатність громад переходити до зрілих форм digital government.

Поряд із позитивними ефектами адаптації зарубіжного досвіду окреслено групи ризиків: інституційні, правові, технічні, соціальні, безпекові та політичні. Обґрунтовано необхідність їх мінімізації через попереднє оцінювання впливу цифрових проєктів на права людини, цифрову інклюзію та кіберстійкість, через пілотування нових інструментів, незалежний моніторинг та збереження офлайн-каналів доступу для вразливих груп населення.

Встановлено, що впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування має відбуватися на основі системи взаємопов'язаних

механізмів, а не шляхом фрагментарного використання окремих сервісів. На цій підставі розроблено авторську модель механізмів впровадження цифрових технологій, що охоплює шість взаємопов'язаних складових.

Першим визначено нормативно-інституційний механізм локальної цифрової відповідальності, спрямований на формалізацію цифрового розвитку як постійної функції органів місцевого самоврядування через локальні нормативні акти, стратегії, регламенти та розподіл повноважень між структурними підрозділами. Доведено, що нормативне закріплення цифрових функцій знижує залежність цифрових ініціатив від політичної кон'юнктури та індивідуальних рішень посадових осіб.

Другим обґрунтовано організаційний механізм реінжинірингу муніципальних процесів, зміст якого полягає в попередньому перегляді та оптимізації адміністративних процедур перед їх цифровізацією. Встановлено, що перенесення паперових процесів у цифрове середовище без зміни їх логіки не забезпечує реального управлінського ефекту, тоді як скорочення надлишкових процедур і стандартизація процесів створюють підґрунтя для якісного цифрового врядування.

Третім визначено механізм міжмуніципальної цифрової кооперації, спрямований на подолання асиметрії ресурсної та кадрової спроможності територіальних громад. Доведено, що спільне використання цифрових платформ, реєстрових рішень, геоінформаційних систем і хмарної інфраструктури дозволяє зменшити витрати, забезпечити ефект масштабу та підвищити доступність сучасних цифрових сервісів для громад із обмеженими ресурсами.

Четвертим розроблено кадрово-компетентнісний механізм цифрової спроможності, орієнтований на формування системи цифрових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування. Встановлено, що результативність цифрової трансформації прямо залежить від здатності управлінського персоналу працювати з даними, електронними реєстрами, платформами цифрової взаємодії та інструментами кіберзахисту.

П'ятим обґрунтовано фінансово-інструментальний механізм сталого цифрового розвитку, який передбачає програмно-цільове фінансування цифрових ініціатив, поєднання бюджетних ресурсів із державною підтримкою, донорськими програмами та публічно-приватними партнерствами. Доведено, що саме фінансова сталість визначає можливість масштабування та підтримки цифрових рішень після завершення пілотних чи грантових проєктів.

Шостим визначено механізм безпеки та стійкості цифрової інфраструктури, який набуває стратегічного значення в умовах воєнного стану. Його зміст полягає в інтеграції вимог кібербезпеки, резервного зберігання даних, управління доступом, реагування на інциденти та захисту критичної цифрової інфраструктури до повсякденної діяльності органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що безпековий вимір має розглядатися як системоутворювальна складова цифрового врядування.

На основі аналізу різних типів територіальних громад здійснено диференціацію моделей цифрової трансформації залежно від масштабу, ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та рівня цифрової інфраструктури. Встановлено, що великі міські громади орієнтовані на платформну та екосистемну модель цифровізації, середні міські громади на функціональну модернізацію ключових сервісів, малі міські та селищні громади на формування базової цифрової спроможності, а сільські громади на інфраструктурно-інклюзивну модель, пов'язану з подоланням цифрової нерівності. Доведено, що державна та регіональна політика цифрової трансформації має враховувати таку типологічну відмінність, а не будуватися на універсальних підходах.

Сформовано авторську інституційну модель впровадження цифрових трансформацій у місцевому самоврядуванні, засновану на розумінні цифровізації як комплексної інституційної зміни, що охоплює архітектуру влади, суб'єктний склад, правила взаємодії та функціональні механізми реалізації. Встановлено, що цифрова трансформація на локальному рівні не може бути зведена до набору сервісних рішень, оскільки її результативність

визначається якістю інституційного середовища, рівнем координації між суб'єктами та сталістю управлінських процедур.

Запропонована інституційна модель має багаторівневу архітектуру і включає стратегічний, координаційний, інтеграційний, операційний, партисипативний і безпековий рівні. Стратегічний рівень забезпечує формування нормативно-концептуальної рамки цифрових трансформацій; координаційний методичну, організаційну та технічну підтримку громад; інтеграційний розвиток міжмуніципальних механізмів концентрації ресурсів; операційний адаптацію цифрових рішень до локальних потреб; партисипативний залучення мешканців, громадських організацій і бізнесу до формування та оцінювання цифрових рішень; безпековий захист і стійкість цифрової інфраструктури.

Доведено, що міжмуніципальна інтеграція виступає ключовим компенсаторним механізмом подолання цифрової асиметрії громад, оскільки дозволяє формувати спільні цифрові платформи, геоінформаційні системи, дата-хаби та служби ІТ-підтримки. Встановлено, що подібні моделі забезпечують концентрацію ресурсів, стандартизацію процесів і масштабування ефективних цифрових рішень.

Окремо систематизовано вимоги до кібербезпеки в інституційній моделі цифрових трансформацій за організаційним, технічним, кадровим і процедурним вимірами. Доведено, що резервування даних, політики безпеки, аудит доступу, підготовка персоналу та алгоритмізовані процедури реагування на інциденти мають бути інституційно закріпленими елементами повсякденної діяльності органів місцевого самоврядування.

Узагальнення результатів третього розділу дозволяє стверджувати, що удосконалення публічного управління цифровою трансформацією місцевого самоврядування в Україні має спиратися на три взаємопов'язані блоки: по-перше, адаптацію зарубіжного досвіду через селективне перенесення інституційно сумісних моделей; по-друге, впровадження системи авторських механізмів цифрової трансформації, орієнтованих на правову визначеність,

кадрову спроможність, фінансову сталість і безпекову стійкість; по-третє, формування багаторівневої інституційної моделі цифрового врядування, здатної поєднати централізовані стандарти державної політики з децентралізованими практиками їх реалізації на рівні територіальних громад.

Науковий результат проведеного дослідження полягає у переході від опису окремих напрямів цифровізації до побудови цілісної концепції удосконалення публічного управління цифровою трансформацією місцевого самоврядування, у межах якої зарубіжний досвід, управлінські механізми та інституційна архітектура розглядаються як складові єдиної системи. Саме така логіка створює аналітичне підґрунтя для подальшого практичного проектування політики цифрового врядування на місцевому рівні. Результати дослідження апробовано у наукових публікаціях та матеріалах конференцій [213-218].

Запропоновані шляхи адаптації зарубіжного досвіду, система механізмів впровадження цифрових технологій та інституційна модель цифрових трансформацій створюють авторську рамку, придатну для подальшої емпіричної верифікації й використання в практиці публічного управління. Отримані результати відкривають перспективи розроблення індикаторів оцінювання цифрової зрілості громад, поглиблення аналізу міжмуніципальних цифрових кооперацій і формування рекомендацій щодо поетапного впровадження цифрових реформ в умовах війни та євроінтеграційного курсу України.

ВИСНОВКИ

Таким чином, результати проведеного дисертаційного дослідження дозволили сформулювати цілісне науково обґрунтоване бачення цифрової трансформації місцевого самоврядування як системного інституційного процесу, що визначає сучасну логіку розвитку публічного управління в Україні, забезпечує підвищення спроможності територіальних громад та створює передумови для інтеграції до європейського цифрового простору. Отримані результати відображають поєднання теоретичних узагальнень, емпіричних даних і розроблених прикладних моделей, що дозволяє перейти від фрагментарного впровадження цифрових рішень до формування цілісної архітектури цифрового врядування.

1. Узагальнення теоретико-наукових підходів дало змогу встановити, що цифрова трансформація розвивається як довготривалий процес структурних змін, який охоплює економічні, соціальні, нормативні та управлінські компоненти. Проведений аналіз наукового дискурсу засвідчив перехід від вузького розуміння цифровізації як інформатизації до трактування її як системної перебудови суспільства, у межах якої цифрові технології, дані, платформи та алгоритмічні системи формують базову інфраструктуру розвитку. У контексті місцевого самоврядування доведено, що цифрові зміни проявляються через трансформацію процедур, інтеграцію даних у прийняття рішень, посилення сервісної орієнтації та підвищення відкритості управління. У результаті набуло подальшого розвитку авторське трактування цифрової трансформації місцевого самоврядування як багатовимірного процесу інституційних змін, що поєднує нормативно-правовий, організаційно-управлінський, інфраструктурно-технологічний, кадровий і безпековий виміри та відображає її системний характер.

2. Проведений порівняльний аналіз міжнародного досвіду дозволив встановити, що ефективність цифрової трансформації у країнах Європи та світу забезпечується поєднанням інституційної узгодженості, розвиненої цифрової

інфраструктури, інтероперабельності реєстрів, електронної ідентифікації та платформних рішень. Виділено інтероперабельну, багаторівневу координаційну та платформно-інноваційну моделі цифрового врядування, реалізовані відповідно в Естонії, країнах Північної Європи, Німеччині, Франції, Канаді та Республіці Корея. Встановлено, що найбільшу результативність забезпечують підходи, у межах яких цифровізація поєднується з реінжинірингом адміністративних процедур, використанням даних для управлінських рішень та розвитком цифрової участі населення. Водночас доведено, що пряме перенесення таких практик в українські умови обмежується відмінностями правових систем, адміністративної культури, рівня децентралізації та ресурсної спроможності громад. У зв'язку з цим набули подальшого розвитку підходи до селективної адаптації міжнародного досвіду, орієнтованої на врахування інституційної специфіки України та асиметрії розвитку територіальних громад.

3. Аналіз нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації підтвердив наявність розгалуженої багаторівневої правової архітектури, яка включає конституційні гарантії цифрових прав, стратегічні документи державної політики, галузеве законодавство у сфері електронних послуг, даних і кібербезпеки, а також значний масив підзаконних актів, що формують операційні механізми цифровізації. Водночас встановлено, що правове регулювання характеризується структурною фрагментованістю та відсутністю системного закріплення цифрової компетенції органів місцевого самоврядування. Практичним наслідком виступає асиметрія доступу до цифрових послуг, коли їх рівень визначається фінансовою та інституційною спроможністю конкретної громади. У межах дослідження узагальнено ризики цифрової трансформації, які проявляються через інституційні розриви, правову невизначеність, технічні обмеження, соціальну нерівність доступу та зростання кіберзагроз, що забезпечило подальший розвиток підходів до їх комплексного аналізу в умовах воєнного стану.

4. Проведений аналіз інформаційно-технологічної інфраструктури органів місцевого самоврядування та рівня цифрової спроможності територіальних

громад дозволив встановити нерівномірність розвитку цифрових компонентів та їх безпосередній вплив на ефективність публічного управління. Виявлено, що цифрова трансформація відбувається фрагментарно: за наявності електронного документообігу (712 громад), високого рівня забезпеченості комп'ютерною технікою (близько 90 %) та участі 939 громад у системах цифрового моніторингу, інтеграція цифрових рішень у управлінські процеси залишається неповною. Індикаторні вимірювання засвідчили значну територіальну диференціацію: середній рівень цифрової трансформації становить близько 30 балів на регіональному рівні та 16 балів на рівні громад, тоді як окремі громади (Криворізька, Вінницька, Тернопільська) перевищують 60 балів. Аналіз розвитку інфраструктури показав, що понад 12 тис. населених пунктів підключено до оптичних мереж і близько 23 тис. охоплено 4G-зв'язком, однак концентрація ресурсів у великих громадах формує цифрову нерівність. Дослідження практики ЦНАП м. Івано-Франківська підтвердило, що інтеграція цифрових інструментів забезпечує зростання кількості послуг з 352 до 434, збільшення кількості відвідувачів до 332 791 та різке розширення соціальних послуг до понад 61 тис. у 2024 році, що свідчить про трансформацію цифрової інфраструктури у ключовий інструмент управління соціальними процесами. Отримані результати дозволяють обґрунтувати, що рівень цифрової спроможності визначається не наявністю окремих технологій, а ступенем їх системної інтеграції в управлінські процеси та здатністю забезпечувати стабільне функціонування публічних сервісів в умовах зростаючого навантаження і кризових викликів.

5. У ході дослідження удосконалено науковий підхід до аналізу бар'єрів цифрової трансформації місцевого самоврядування шляхом їх систематизації за нормативно-правовим, інституційно-організаційним, фінансово-технологічним, кадрово-соціокультурним і безпеково-етичним напрямками. У тексті доведено, що перешкоди цифрового розвитку громад мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер: неузгодженість законодавства поєднується з відсутністю мінімальних стандартів цифрових послуг, кадровий дефіцит із

нерівномірністю цифрових навичок, а фінансові обмеження з технологічною асиметрією та залежністю від зовнішніх платформ. Фактичну глибину проблемного поля підтверджують наведені у підрозділі дані: середній рівень виконання показників у блоці «Електронні послуги» за Євроіндексом становив 49,8 %, при цьому розрив між Києвом (70 балів) і Полтавою (27 балів) досяг 43 балів; у 2022 році падіння ВВП України становило близько 29 %, а потреби у відновленні оцінено на рівні 486 млрд дол. США; близько 40 % населення у 2023 році мало цифрові навички нижче базового рівня; CERT-UA зареєструвала 2 194 кіберінциденти у 2022 році та 1 105 у 2023 році.

Науковий результат полягає також в обґрунтуванні категорії «кризова цифровізація» як специфічної моделі цифрової трансформації громад в умовах воєнного стану, за якої пріоритет зміщується від сервісної зручності до інституційної стійкості, безперервності управління, резервування даних, кіберзахисту та збереження доступності послуг. Додатково посилено аналітичну строгість дослідження через переведення експертних оцінок бар'єрів у індексну форму та побудову порівняльної моделі ризиків у довоєнний, воєнний і повоєнний періоди.

6. У результаті проведеного аналізу обґрунтовано напрями адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування до умов України та вперше розроблено багаторівневу модель такої адаптації, побудовану на взаємодії макро-, мезо- та мікрорівнів управління і п'яти послідовних етапах реалізації: діагностики цифрової зрілості, проектування адаптаційних рішень, пілотування, масштабування і стандартизації, моніторингу та коригування. На відміну від описового запозичення окремих іноземних практик, у дослідженні сформовано системний підхід до їх відбору й перенесення. Для цього визначено критерії відбору країн, серед яких рівень цифрової зрілості, інституційна інтегрованість місцевого рівня, різноманітність адміністративно-територіальних моделей, наявність практик інтеперабельності, платформних рішень, data-driven governance, smart city policy, фінансових механізмів підтримки громад та євроінтеграційна

релевантність. Саме на цій основі до порівняльного аналізу включено Естонію, Данію, Фінляндію, Німеччину, Францію, Іспанію, Канаду та Республіку Корея як держави, що репрезентують різні моделі цифрового врядування та різні механізми поєднання національного цифрового курсу з автономією місцевого самоврядування.

Науковий результат полягає також у тому, що адаптацію зарубіжного досвіду конкретизовано через розроблений алгоритм із семи етапів, у межах якого для кожної стадії визначено зміст управлінських дій, суб'єктів реалізації, ресурсні передумови, часові горизонти та потенційні ризики. У цьому контексті доведено, що для України методологічно цінними є не ізольовані цифрові сервіси, а інституційні підходи до організації цифрового врядування: спільне стратегічне планування між рівнями влади, інтероперабельність державних і муніципальних систем, включення громад до екосистеми електронної ідентифікації, побудова багаторівневої порталльної архітектури послуг, розвиток кластерів спільних цифрових платформ для малих громад, поєднання державного, донорського і міжмуніципального фінансування, а також прив'язка підтримки до наявності локальних стратегій цифрового розвитку. Обґрунтовано, що імплементація таких підходів здатна забезпечити управлінські, соціальні, економічні та інтеграційні ефекти, однак лише за умови врахування інституційних, правових, технічних, соціальних, безпекових і політичних ризиків. Саме тому запропонована модель адаптації розглядається як інструмент переходу від фрагментарного запозичення міжнародного досвіду до послідовної політики цифрової трансформації місцевого самоврядування в умовах війни та євроінтеграції.

7. У межах дослідження сформовано дві взаємопов'язані моделі, що відображають різні виміри цифрової трансформації місцевого самоврядування. Перша модель структурує механізми впровадження цифрових технологій за рівнями управління та функціональним призначенням. Вона передбачає поєднання нормативно-інституційних і фінансово-інструментальних засад на державному рівні, розвиток міжмуніципальної взаємодії та інфраструктурної

координації на регіональному рівні, а також реінжиніринг управлінських процесів, формування кадрової спроможності та нормативне закріплення цифрових функцій на рівні територіальних громад. Інтеграція безпекових компонентів у всі рівні забезпечує захист інформаційних ресурсів, управління ризиками та безперервність функціонування публічних сервісів. Структуризація моделі дозволяє узгодити інструменти цифровізації з управлінськими функціями та ресурсними можливостями різних рівнів публічної влади.

Друга модель відображає інституційну систему цифрових трансформацій як систему взаємодії суб'єктів і рівнів публічного управління. Вона охоплює стратегічний рівень формування нормативних і концептуальних засад цифрового врядування, координаційний рівень забезпечення регіональної підтримки та поширення практик, інтеграційний рівень міжмуніципальної співпраці, операційний рівень реалізації цифрових рішень у діяльності органів місцевого самоврядування та партисипативний рівень залучення громадян і бізнесу. Безпековий контур функціонує як наскрізний елемент, що забезпечує стійкість цифрової інфраструктури. Сукупна реалізація зазначених рівнів формує цілісну інституційну систему, у межах якої цифрова трансформація набуває характеру керованого процесу, спрямованого на підвищення ефективності управління, прозорості та довіри до органів місцевого самоврядування. Узагальнення отриманих результатів дозволяє констатувати, що цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні перебуває на етапі переходу до інституційно інтегрованої моделі цифрового врядування, у межах якої ключовими характеристиками виступають багаторівнева нормативна архітектура, інфраструктурна асиметрія, зростання ролі даних, платформна інтеграція та посилення безпекового виміру. Отримані наукові результати формують методологічну та прикладну основу для подальшого вдосконалення державної політики цифрової трансформації, підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення їх адаптації до європейських стандартів цифрового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York. *Basic Books* 1973. 507 p. Available at: https://www.mona.uwi.edu/dlis/sites/default/files/dlis/D_Bell-The-Coming-of-Post-Industrial-Society-1.pdf
2. Toffler A. The Third Wave. New York. *Bantam Books* 1980. 537 p. ISBN 0-553-24698-4.
3. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society. Washington, D.C. : *World Future Society* 1981. 171 p.
4. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed., with a new preface. Chichester : *Wiley-Blackwell* 2010. 656 p. DOI: 10.1002/9781444319514.
5. Yoo Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K. Research Commentary. The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21, No. 4. P. 724-735. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
6. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly* 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471-482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
7. Kondratieff N. D., Stolper W. F. The Long Waves in Economic Life. *The Review of Economics and Statistics* 1935. Vol. 17, No. 6. P. 105-115. DOI: <https://doi.org/10.2307/1928486>
8. Kautsky K. *The Class Struggle (Erfurt Program)* trans. by W. E. Bohn. Chicago : Charles H. Kerr & Co., 1910. 217 p.
9. Pareto V. *The Mind and Society (Trattato di sociologia generale)* ed. by A. Livingston. New York : *Harcourt, Brace and Company* 1935. 4 vols.
10. Адер Ф., Неживенко О. Внесок М. Туган-Барановського в історію економічної думки. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 5 (762) С. 72-84. DOI: 10.15407/economyukr.2025.05.072.

11. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Marante C. A. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 58, No. 5. P. 1159-1197. DOI: [10.1111/joms.12639](https://doi.org/10.1111/joms.12639)

12. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Securing the Future of German Manufacturing Industry: Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group. Frankfurt am Main : acatech National Academy of Science and Engineering. 2013. 678 p.

13. van Dijck J. The Platform Society : public values in a connective world / J. van Dijck, T. Poell, M. de Waal. Oxford : Oxford University Press. 2018. 240 p.

14. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism : the fight for a human future at the new frontier of power. New York: PublicAffairs. 2019. 704 p.

15. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge : Polity Press. 2016. 120 p.

16. Floridi L. The Fourth Revolution : how the infosphere is reshaping human reality. Oxford: Oxford University Press. 2014. 248 p.

17. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives_9789264312012-en.html.

18. Мукомела І. В. Інформаційне суспільство та його ознаки: теоретико-правовий аспект. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2015. № 2 (81). С. 130-137.

19. Дзьобань О. П. Філософія інформаційного права: світоглядні й загальнотеоретичні засади: монографія. Харків: Майдан, 2013. 360 с

20. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2018. № 1. С. 5-10. (Серія «Державне управління»)

21. Андрушків Б. Інтернет: позитивні і негативні вектори інформаційно - комунікативного розвитку в умовах глобалізації суспільства. *Соціально-*

економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1 (22). С. 116-129. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20abmugs.pdf>

22. Коляденко С. В. Цифрова економіка: сучасні світові тенденції розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства» (м. Тернопіль, 11 листопада 2020 року). Тернопіль : ТНТУ, 2020. С. 23-25.

23. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. Інтелект XXI. № 1. 2018. С. 211-214.

24. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С. 77-87.

25. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 4. С. 116-127. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2018-4-40-18>.

26. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки як основа формування її конкурентоспроможності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 79-83.

27. Сенкевич О. Ф. Методичні підходи щодо моделей трансформації цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти*. 2018. № 4 (7). С. 146-154.

28. Піскун Д. Н. Взаємодія складників системи маркетингового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 407-410

29. Різник Н. М. Аналіз впливу пандемії COVID-19 на розвиток цифрової економіки світу. матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства» (м. Тернопіль, 11 листопада 2020 року). Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 40-41.

30. Семенген Б., Берестецька О. Обґрунтування необхідності та невідворотності злиття різних сфер економіки в зв'язку з цифровізацією. матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як

фактор інноваційного розвитку суспільства». (м. Тернопіль, 11 листопада 2020 року). Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 42.

31. Вовк В. Ю. Цифрові трансформації в економіці: світовий досвід та можливості для України. *Sciences of Europe*. 2020. № 51. С. 15-24.

32. Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 73-79.

33. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280-290.

34. Карчева Г. Т., Огородня Д. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13-21.

35. Косач І. А., Жаворонок А. В., Дегтярьов А. В. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва: сучасні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2021. № 1. С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-03>

36. Європейська хартія місцевого самоврядування від 01.01.1997 р. Дата оновлення: 16.11.2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

37. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Факт, 2003. 384 с.

38. Адміністративне право України: Підручник. Ю. П. Битяк, В. М. Гарашук, О. В. Дьяченко та ін.; Київ: Юрінком Інтер, 2007. 544 с.

39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

40. Transforming Local Governance: From Thatcherism to New Labour. London: Palgrave Macmillan, 2004. 256 p.

41. Dunleavy Patrick, Margetts Helen, Bastow Simon & Tinkler Jane, Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2006. 302 p.

42. Dunleavy, P., Margetts, H. The second wave of digital era governance. Paper presented at the American Political Science Association Conference, 4 September 2010, Washington, DC, USA. URL: [http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_\(LSE RO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/27684/1/The_second_wave_of_digital_era_governance_(LSE_RO).pdf)

43. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32, No. 3. P. 221-236. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>

44. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 4.

45. Twizeyimana J. D., Andersson A. The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 2. P. 167-178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>

46. World Bank Group. Creating Digital Public Infrastructure for Empowerment, Inclusion, and Resilience. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/10/12/creating-digital-public-infrastructure-for-empowerment-inclusion-and-resilience>.

47. Meijer A., Rodríguez Bolívar M. P. Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Vol. 82, No. 2. P. 392-408.

48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/280/97-%D0%B2%D1%80>

49. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5203-17>

50. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2155-19>

51. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1089-20>
52. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2939-17>
53. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2297-17>
54. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 119. P. 1-88.
55. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union, amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1972, and repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 80-152
56. Regulation (EU) 2018/1724 of the European Parliament and of the Council of 2 October 2018 establishing a single digital gateway to provide access to information, to procedures and to assistance and problem-solving services and amending Regulation (EU) No 1024/2012. *Official Journal of the European Union*. 2018. L 295. P. 1-38.
57. Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C. Artificial intelligence and the public sector Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*. 2018. Vol. 42, No. 7. P. 596-615.
58. Бардах О. Цифрова трансформація взаємодії влади та бізнесу: орієнтація на результат. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8, №1 SI. DOI:<https://doi.org/10.15421/15202>
59. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. DOI:<http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>

60. Карпенко О. В., Денисюк Ж. З., Наместнік В. В. Цифрове врядування: монографія / за ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

61. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131-134. DOI:<http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>

62. Квітка С., Мазур О. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т.7, № 9-10, С.5-18

63. Литвин Н. А., Крупнова Л. В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2020. № 2, С. 69-75

64. Powers D. What is a trend? *Journal of Communication*. 2025. Vol.. Article jqaf029. DOI: 10.1093/joc/jqaf029.

65. GOMES, Nelson Pinheiro; COHEN, Suzana Amarante de Mendonça; FLORES, Ana Marta M. Estudos de tendências: contributo para uma abordagem de análise e gestão da cultura. *Modapalavra e-periódico*. 2018. Vol. 11, No. 22. P. 049-112. DOI: 10.18226/217986641482.

66. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 656 p. DOI: 10.1002/9781444319514.

67. Жадан О. М. Зарубіжний досвід розвитку цифрового врядування. *Наукові перспективи*. 2025. № 5(59). С. 238-249. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-5(59)-238-249.

68. Perezhniak B., Vasylichuk L., Bevez T., Pyroha S., Batan Y. Digitization process in the local self-government: international-legal experience. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, № 59. P. 79-85. DOI: 10.34069/AI/2022.59.11.7.

69. Слободянин М. В. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право,*

публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. DOI: 10.54929/2786-5746-2025-16-02-22.

70. Забловський А. Використання технологій штучного інтелекту для розвитку екосистеми «розумних» міст. SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Київ: *Фонд Фрідріха Науманна за Свободу в Україні*. 2021. С. 305-313.

71. Косоруков А. А. Технології штучного інтелекту в сучасному державному управлінні. *Соціодинаміка*. 2019. № 5. С. 43-58.

72. Молчанов Данило. Як влаштована платформа електронних послуг Великої Британії. URL: <http://tapas.org.ua/all-uk/blogs-uk/iak-vlashtovana-platforma-elektronnykh-posluh-velykoi-brytanii-u-blozi-danylamolchanova/>

73. Познякова А. «Розумні» сталі міста: концепція, платформи для кооперації, рекомендації для України. SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Київ: *Фонд Фрідріха Науманна за Свободу в Україні*. 2021. С. 340-367.

74. Серенок А. О. Публічне управління розвитком електронного урядування окремих країн Європейського Союзу. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 195-201.

75. Соколовська О.О. Можливості та наслідки трансформації цифрової економіки. Прогнозування економічного відновлення національної економіки: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса., 16 січ. 2021 р.). Одеса: *Центр екон. досліджень та розвитку*, 2021. С. 5-8.

76. Digital government. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>.

77. Atar E., Güler F., Usta Y. Digital transformation in local governance: a study on opportunities and challenges in Türkiye. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2025. Vol. 19, № 4. P. 725-747. DOI: 10.1108/TG-03-2025-0053.

78. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М., Кравченко Ю. А. Використання інновацій в сфері даних в контексті сталого розвитку

територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-42.

79. Meijer A. J., Bolívar M. P. R., Gil-García J. R. From e-government to digital era governance and beyond: lessons from 15 years of research into information and communications technology in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2018. P. 1-6.

80. Збірник послуг цифрового урядування G7. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g7-compendium-of-digital-government-services_69fbf288-en.html.

81. Realizing DataDriven Governance. URL: <https://elearning.unescap.org/thematicarea/detail?id=46>.

82. Sofianopoulos S., Faka A., Chalkias C. SDI-Enabled Smart Governance: A Review (2015-2025) of IoT, AI and Geospatial Technologies-Applications and Challenges. *Land*. 2025. Vol. 14, № 7. Article 1399. DOI: 10.3390/land14071399

83. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford : Oxford University Press, 2006. 273 p. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001.

84. Government at a Glance 2025. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html.

85. Wodecka-Hujek A., Kusa R., Kafel T. Evaluating the current state of Digital Era Governance application in local government units in the Małopolska region. *Engineering Management in Production and Services*. 2024. Vol. 16, № 1. P. 19-30. DOI: 10.2478/emj-2024-0002.

86. Квітка С. А. Принцип субсидіарності та процеси децентралізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 28-35

87. Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/07/digital-government-strategies-for-transforming-public-services-in-the-welfare-areas_b4c29161/0d2eff45-en.pdf.

88. eGovernment and digital public services. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment>.
89. Solutions - e-Estonia. *e-Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/solutions/>
90. Digital Administration in Germany. *Online Access Act*. URL: <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/EN/home/home-node.html>.
91. Information and services for citizens. URL: <https://www.suomi.fi/citizen>.
92. Цифрові послуги у Данії. URL: <https://lifeindenmark.borger.dk/apps-and-digital-services/digital-services-in-denmark>.
93. Сканування публічної комунікації Франції. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-communication-scan-of-france_7450361a-en.html.
94. Administrative Management: Shared Services (SEDIPUALBA). URL: <https://interoperableeurope.ec.europa.eu/collection/egovernment/solution/administrative-management-shared-services-sedipualba>.
95. The Government of Canada Announces Winners of the Smart Cities Challenge. URL: <https://www.canada.ca/en/housinginfrastructurecommunities/news/2019/05/the-government-of-canada-announces-winners-of-the-smart-cities-challenge.html>.
96. Огляд цифрового уряду Кореї. URL: https://www.oecd.org/en/publication/s/digital-government-review-of-korea_9defc197-en.html.
97. Digital government. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>.
98. La ONU sitúa a España en el puesto 17 en administración digital, aunque la percepción de los usuarios es diferente. *El País*. URL: <https://elpais.com/tecnologia/2025-02-03/la-onu-situa-a-espana-en-el-puesto-17-en-administracion-digital-aunque-la-percepcion-de-los-usuarios-es-diferente.html>.
99. Wilson, B., Cong, C. Beyond the supply side: Use and impact of municipal open data in the U.S. *Telecommunications Policy*. 2020. Vol. 44, No. 6. – Article 101526. DOI: 10.1016/j.tele.2020.101526.

100. The Economic and Social Impact of Open Government.
URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-economic-and-social-impact-of-open-government_6b3e2469-en.html.
101. Бевз С. Адміністративно-правове регулювання електронного урядування у сфері господарської діяльності. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. № 3. С. 23-28.
102. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38) С. 7-17.
103. Курус Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: Політологія. 2024. Вип. 19. С. 73-81
104. Польовий П. В. Нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 84-90.
105. Луценко В. Р., Пікуля Т. О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Вип. 81, ч. 1. С. 61-66. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.9>
106. Невара Л. М., Зверева К. С. Правове регулювання цифрової трансформації національної фінансової системи в контексті євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. Вип. 89, ч. 4. С. 173-181
107. Разметаєва Ю. С. Цифрові права людини та проблеми екстратериторіальності в їх захисті. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 18-23.
108. Братасюк О.Б., Ментух Н.Ф. Поняття та класифікація цифрових прав в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 10. С. 58-61.

109. Петришин О. В., Гиляка О. С. Права людини у цифрову епоху: виклики, загрози та перспективи. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2021. Т. 28. № 1. С. 7-35.

110. Денисенко К. В., Борко І. С., Косов О. М. Реалізація цифрових та інформаційних прав людини в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77. С. 90-94.

111. Журавель Я. В., Жуков П. І. Правове регулювання діджиталізації місцевого самоврядування. *Європейські перспективи*. 2024. № 2. С. 178-183.

112. Роговенко О. В., Лиховид А. В. Цифровізація місцевого самоврядування: основні переваги та виклики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 120-122. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25>.

113. Діордіца І. В., Журавель Я. В., Жуков П. І. Правове регулювання діджиталізації місцевого самоврядування. *Європейські перспективи*. 2024. № 2. С. 178-183. DOI: <https://doi.org/10.32782/ep.2024.2.27>

114. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/>.

115. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та план заходів з її реалізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi>.

116. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovih-kompetentnostej-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-167-030321>.

117. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>.

118. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text>.

119. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери Розпорядження: Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-p#Text>.

120. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#n12>.

121. Вінник О. М. Правове забезпечення цифрової економіки та електронного бізнесу: монографія. Нац. акад. правових наук України. НДІ приват. права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака. Київ: НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2018. 210 с.

122. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. №33. Дата оновлення: 11.03.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

123. Про державну службу: Закон України від 10.12.2016 р. №4. Дата оновлення: 11.03.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

124. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. №51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

125. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. №36. Дата змінення: 31.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

126. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. №45. Дата змінення: 18.12.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

127. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. №32. Дата змінення: 02.03.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

128. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 р. №47. Дата змінення: 02.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>.

129. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. №34. Дата змінення: 14.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

130. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. Дата змінення: 08.08.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

131. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. №11. Дата змінення: 18.11.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20>.

132. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 р. №10-11. Дата змінення: 27.02.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

133. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. №31. Дата змінення: 20.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text>.

134. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. №45. Дата змінення: 19.10.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.

135. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. № 5. Дата змінення: 21.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.

136. Дудченко К. Ю. Цифрові права в системі місцевого самоврядування: правові механізми забезпечення. *Аналітично-порівняльне правознавство: електронне наукове видання*. 2025. Вип. 5, ч. 1. С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.1.14>

137. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів

виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова КМУ від 03.03.2020 р. №194. Дата оновлення: 20.02.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-п#Text>.

138. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 р. Дата оновлення: 27.02.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

139. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. №35. Дата оновлення: 08.03.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр>.

140. Про хмарні послуги: Закон України від 17.02.2022 р. №15. Дата оновлення: 28.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>.

141. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. №15. Дата оновлення: 28.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

142. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20.11.2012 р. №51. Дата оновлення: 14.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text>.

143. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20.11.2012 р. №51. Дата оновлення: 14.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text>.

144. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Закон України від 01.07.2004 р. №51. Дата оновлення: 18.11.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text>.

145. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану: Закон України від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#Text>.

146. Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії 2025 року: Закон України від 29.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4034-20#Text>.

147. Про використання доменних імен у спеціальному публічному домені .gov.ua. : Закон України від 28.07.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3284-20#Text>.

148. Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг: Постанова КМУ від 03.02.2021 р. №72. Дата оновлення: 17.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2021-п>.

149. Про затвердження Порядку функціонування національної інфраструктури геопросторових даних: Постанова КМУ від 26.05.2021 р. №532. Дата оновлення: 20.03.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2021-п#Text>.

150. Про функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів: Постанова КМУ від 01.09.2023 р. №969. Дата оновлення: 19.09.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/969-2023-п>.

151. Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації: Постанова КМУ від 03.11.2023 р. №1150. Дата оновлення: 15.01.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-2023-п>.

152. Про затвердження плану заходів щодо створення умов розвитку мобільного широкосмугового доступу: Розпорядження КМУ від 04.01.2019 р. №1272-р. Дата оновлення: 31.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1272-2019-р>.

153. Про затвердження плану заходів щодо підвищення якості послуг рухомого (мобільного) зв'язку на 2020-2022 роки: Розпорядження КМУ від 30.09.2020 р. №1189-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1189-2020-р#Text>.

154. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 08.11.2017 р.

- №797-р. Дата оновлення: 26.09.2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p>.
155. Дія. Цифрова громада.
URL: https://hromada.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com.
156. Індекси цифровізації регіонів і громад. URL: <https://eef.org.ua/indeks-tsifrovizatsiyi-regioniv-i-gromad/>.
157. Electronic Services: How Cities Perform in the EU-Style Transparency Test. URL: <https://transparentcities.in.ua/en/articles/elektronni-servisy-yak-mista-prokhodiat-yevrotest-na-prozorst>.
158. Transparent Cities – Promoting Local Transparency and Accountability. URL: <https://transparentcities.in.ua/en>.
159. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku>.
160. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>.
161. Open data portals around Europe: Ukraine’s data.gov.ua advancing transparency and data literacy. URL: <https://data.europa.eu/en/news-events/news/open-data-portals-around-europe-ukraines-datagovua-advancing-transparency-and-data>.
162. Тарасовський Ю. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL: <https://forbes.ua/news/indeks-tsifrovoi-transformatsii-mintsifri-pokazalo-dosyagnennya-regioniv-i-gromad-13052025-29702>.
163. Transparent Cities: Methodology for Evaluating Open Data in Cities. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/transparent-cities-methodology-for-evaluating-open-data-in-cities/>.
164. Всі 73 громади Львівщини стали членами Міжнародної хартії відкритих даних: чим це важливо. URL: <https://loda.gov.ua/news/109831>.
165. Портал послуг – зручний доступ до міських сервісів для мешканців Києва. URL: <https://portal.kyiv.digital/>.

166. Офіційний сайт платформи «Відкрите місто». URL: <https://opencity.e-dem.ua/>

167. Smart-Вінниця: як живе одне з найкомфортніших міст України. URL: <http://urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/308>

168. Львів хочуть перетворити у «розумне місто». URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/27283892.htm>

169. Офіційний сайт міської ради міста Дніпро. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/39465/smart-siti-scho-zrobleno-v-dnipri-dlya-zruchnosti-gorodyan>

170. Electronic Services: How Cities Perform in the EU-Style Transparency Test. URL: <https://transparentcities.in.ua/en/articles/elektronni-servisy-yak-mista-prokhodiat-yevrotest-na-prozorst>.

171. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL: <https://hromada.gov.ua/index>.

172. Потенціал цифрової трансформації у громадах України. URL: <https://voxukraine.org/potentsial-tsyfrovoyi-transformatsiyi-u-gromadah-ukrayiny>.

173. Київ очолив рейтинг розвитку електронних сервісів у межах нового Євроіндексу «Прозорих міст». URL: https://kyivcity.gov.ua/news/kiv_ocholiv_reyting_rozvitku_elektronnikh_servisiv_u_mezhakh_novogo_yevroindeksu_prozorikh_mist/.

174. Study on the Current Economic Situation of Ukraine Radiating Innovation Potential through Pioneer Leadership Empowerment (RIPPLE-d2) – Towards Flagship Project Development in the EUSDR PA 8. URL: https://competitiveness.danube-region.eu/content/uploads/sites/4/2025/11/Study-on-the-Current-Economic-Situation-of-Ukraine_bf_final.pdf.

175. Testing the limits of resilience: Ukraine's wartime public finance. URL: <https://rrr4u.org/en/analytics/testing-the-limits-of-resilience-ukraines-wartime-public-finance/>.

176. Поліковська Ю. Мінцифри представило Індекс цифрової трансформації регіонів у 2024 році.

URL: <https://ms.detector.media/internet/post/37525/2025-02-14-mintsyfyry-predstavylo-indeks-tsyfrovoi-transformatsii-regioniv-u-2024-rotsi/>.

177. Інформаційно-комунікаційна система для автоматизації центрів надання адміністративних послуг

“Вулик”. URL: <https://center.diia.gov.ua/library/informacijno-komunikacijna-sistema-dla-avtomatizacii-centriv-nadanna-administrativnih-poslug-vulik>.

178. Система «Трембіта». URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita>.

179. В Україні катастрофічно бракує людей на держслужбі.

URL: <https://texty.org.ua/fragments/112481/v-ukrayini-katastrofichno-brakuye-lyudej-ne-derzhsluzhbi-nads/>.

180. How Many Digital Leaders Are There in Ukraine: Digital Leaders in Central Executive Authorities, Regional Military Administrations, and Communities.

URL: <https://www.cdto-campus.com/ua/news/how-many-digital-leaders-are-there-in-ukraine-digital-leaders-in-central-executive-authorities-regional-military-administrations-and-communities>.

181. Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances.

URL: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances>.

182. Diia.Education. About the project. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en/about>

183. Cyber Dimensions of the Armed Conflict in Ukraine. URL: https://cyberpeaceinstitute.org/wp-content/uploads/2023/12/Cyber-Dimensions_Ukraine-Q3-2023.pdf.

184. Regulation - 2016/679 - EN - gdpr - EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>.

185. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2022/2555 від 14 грудня 2022 року про заходи для високого спільного рівня кібербезпеки на всій території Союзу, внесення змін до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директиви

(ЄС) 2018/1972 та скасування Директиви (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS 2).
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text.

186. Карпа, М. І. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 354-362.

187. Гусейнов, М. Й. О. Поняття механізму державного управління в сфері соціально-економічного і промислового розвитку. 2013. № 4 (39). С. 49-52.

188. Філіппова, В. Д. Термінологічний аналіз сутності механізму державного управління системою педагогічної освіти. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2014. № 2. С. 148-157.

189. Радченко, О. Родові ознаки категорії «механізм» у соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 3. С. 19-25.

190. Радченко, О. В. Категорія «механізм» у системі державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 3. С. 64-69.

191. Державне управління: словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

192. Коротич, О. Механізми державного управління: проблеми теорії та практичної побудови. *Вісник Національної академії державного управління*. 2006. № 3. С. 79-84.

193. Крисюк, С. В. Державне управління освітою: навч. посібник. Київ: НАДУ, 2009. 220 с.

194. Бакуменко, В. Д., Безносенко, Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: науково-дослідна робота. Київ: НАДУ при Президентові України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України, [б. р.]. 41 с.

195. Кравченко, О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електронне наукове фахове видання. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=56>

196. Малиновський, В. Я. Державне управління: навч. посібн. 2-ге вид., доп. та перероб. Київ: Атіка, 2003. 576 с.

197. Федоренко, В. Г., Діденко, О. М., Руженський, М. М., Іткін, О. Ф. Політична економія: підручник / за наук. ред. В. Г. Федоренка. Київ: Алерта, 2008. 487 с.

198. Рудницька, Р. М., Сидорчук, О. Г., Стельмах, О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

199. Нижник, Н. Р., Машков, О. А. Системний підхід в організаціях державного управління: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.

200. Сизоненко, О. В. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління сталим розвитком територій. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (2). С. 987–992.

201. Ярмолинська, І. В. Поняття та сутність механізмів державного управління у сфері інституційного догляду та виховання дітей в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 119-123.

202. Гончарук, О. Б., Савчук, Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Державне управління*. 2021. № 7. С. 77-84

203. Євдокимов, В. О., Коломієць, С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9 (27). С. 403-415.

204. Піскоха, Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 6. С. 39-45.

205. Zhou, W., Lyu, Z., Chen, S. Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China. *Systems*. 2024. Vol. 12, No. 1. Article 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12010030>.

206. Gasco-Hernandez, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities. *Urban Governance*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005>.

207. Бондарчук Н. В., Сімонов С. В. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування як інструмент сталого розвитку. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.10>.

208. Богач Ю. А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. № 201. С. 264-268.

209. Гриненько І. Виклики та перспективи електронного урядування і електронних послуг у системі місцевого самоврядування в умовах децентралізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). Серія «Механізми державного управління». С. 1423-1435. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-1423-1435](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-1423-1435)

210. Гриненько І. І. Виклики цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування та національна безпека* : електрон. наук. вид. 2025. № 12 (65). С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745>

211. Гриненько І. І. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. *Координати публічного управління*. 2025. № 2 (5). С. 138-159. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06>

212. Гриненько І. І. Адаптація зарубіжного досвіду цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України. *Наукові перспективи*. 2026. № 1

(67). Серія «Державне управління». С. 228-240.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-228-240](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-228-240)

213. Гриненько І. «Відкритість – захищеність» як головна дилема цифровізації органів публічного врядування України. *Сучасна парадигма публічного управління* : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. (10–12 листопада 2022 р.) / за наук. ред. А. В. Стасишина. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 445-450

214. Гриненько І. Цифрова трансформація громад в Україні: інструменти та практичні проблеми. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (31 травня 2024 р.). Івано-Франківськ, 2024. С. 829-832

215. Гриненько І., Дзвінчук Д. Цифрова трансформація в Україні: виклики і досягнення. *Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю* (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.) / за наук. ред. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського ; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 489-492.

216. Гриненько І. Цифровізація як інструмент зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану. *Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю* (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.) / за наук. ред. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського ; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 406-408.

217. Гриненько І. Механізми цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні: концептуальні засади, інституційне забезпечення та стратегічні пріоритети в умовах сучасних викликів. *Crosspoint: науковий альманах*. 2026. № 1: за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції-форуму «United Perspectives 24/7» (2026). Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2026. С. 43-46. DOI: 10.61718/cross

218. Гриненько І. Цифровізація органів місцевого самоврядування: шлях до прозорості, економії та ефективності. *Scientific Collection «InterConf»*. 2026.

№ 285: with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Modern Directions and Movements in Science» (March 6-8, 2026; Luxembourg, Grand Duchy of Luxembourg). Luxembourg: Progress Publishers, 2026. С. 29-31.

219. Semenets-Orlova I., Mykolaiets V., Bavykin I., Moshnin A., Still A., Hrynenko I. Development of Information Technologies for the Commercialization of the Results of Evaluation of Innovative Activities. *Digital Technologies in Education II: Selected Cases* / eds. O. Spirin, A. Iatsyshyn, V. Kovach, I. Semenets-Orlova, A. Zaporozhets. Cham : Springer Nature Switzerland AG, 2025. P. 365–377. (Studies in Systems, Decision and Control ; vol. 626). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-03612-4_21.

220. Піскоха Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(6). С. 39-45. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5295-1364>

221. Цифрові громади: в Україні розпочато реалізацію пілотного проєкту з електронного урядування в ОТГ. URL: <https://egap.in.ua/novyny/tsyfrovi-hromady-v-ukraini-rozpochato-realizatsiiu-pilotnoho-proiektu-z-elektronnoho-uriaduvannia-v-oth>

222. Миколюк А. В. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2(33). С. 45-50. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5186/1/8.pdf>

223. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1. С. 71-78.

224. Бондарчук Н. В., Сімонов С. В. Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування як інструмент сталого розвитку. *Вісник*

Полтавського державного аграрного університету. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 4. С. 60-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.4.10>

225. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Суспільні трансформації: міждисциплінарний аспект.* 2024. № 1-2. С. 29-49. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>

226. Остапенко А. М. Оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 3(54). С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-14>

227. Про затвердження Типового проєкту регіональної програми, проєкту, робіт з інформатизації та Типового проєкту програми, проєкту, робіт з інформатизації органу місцевого самоврядування : наказ Міністерства цифрової трансформації України від 28 жовт. 2024 р. № 160. URL: <https://npi.gov.ua/ua/news/77>

228. Поради з використання штучного інтелекту публічними службовцями.

URL: https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/poradi-z-vidpovidalnogo-vikoristannya-stucnogo-intelektu-publicnimi-sluzbovcyami/_1_.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Монографії

1. Semenets-Orlova I., Mykolaiets V., Bavykin I., Moshnin A., Still A., Hrynenko I. Development of information technologies for the commercialization of the results of evaluation of innovative activities. *Digital Technologies in Education II. Studies in Systems, Decision and Control*. Vol. 626. Cham : Springer, 2025. P. 365-377. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-03612-4_21

Статті у наукових виданнях, включених

до Переліку наукових фахових видань України:

2. Гриненько І. І. Виклики та перспективи електронного урядування і електронних послуг у системі місцевого самоврядування в умовах децентралізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 1423-1435. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-1423-1435](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-1423-1435)

3. Гриненько І. І. Виклики цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 12 (65). С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11745>

4. Гриненько І. І. Шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. *Координати публічного управління*. 2025. № 2 (5). С. 138-159. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06>

5. Гриненько І. І. Адаптація зарубіжного досвіду цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України. *Наукові перспективи*. 2026. № 1 (67). С. 228-240. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1\(67\)-228-240](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-228-240)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Гриненько І. «Відкритість – захищеність» як головна дилема цифровізації органів публічного врядування України. *Сучасна парадигма публічного управління* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 листопада 2022 р.). м. Львів, 2022. С. 445-450.

7. Гриненько І. Цифрова трансформація громад в Україні: інструменти та практичні проблеми. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали I-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). Івано-Франківськ, 2024. С. 829-832.

8. Гриненько І., Дзвінчук Д. Цифрова трансформація в Україні: виклики і досягнення. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали I-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 489-492.

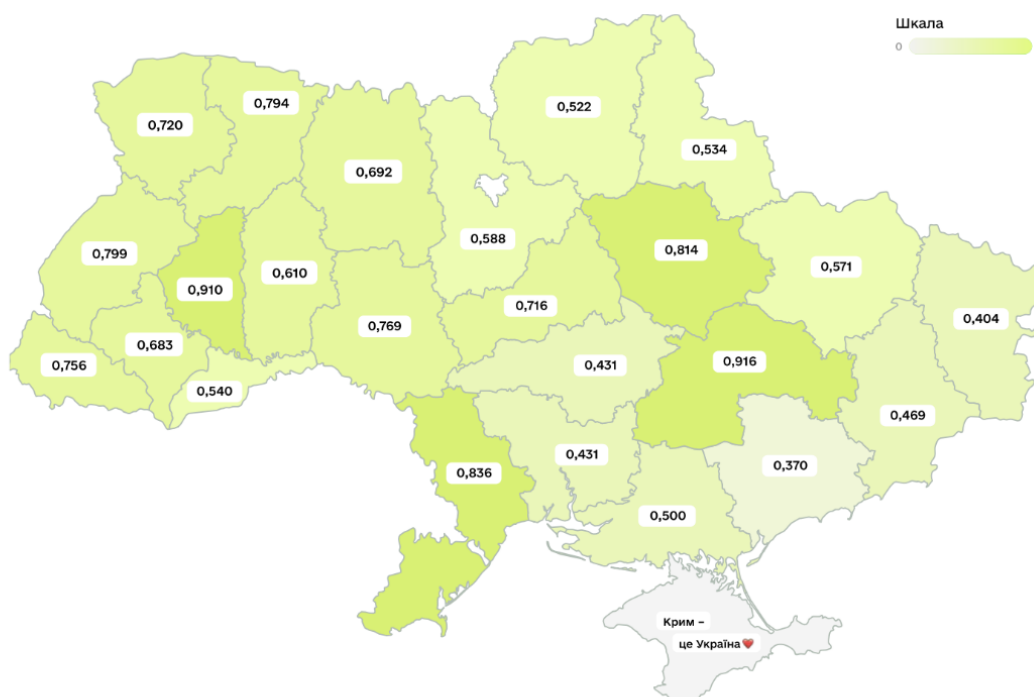
9. Гриненько І. Цифровізація як інструмент зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали I-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 406-408.

10. Гриненько І. Механізми цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні: концептуальні засади, інституційне забезпечення та стратегічні пріоритети в умовах сучасних викликів. *Crosspoint: науковий альманах* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції-форуму «United Perspectives 24/7». м. Харків, 2026. С. 43-46.

11. Гриненько І. Цифровізація органів місцевого самоврядування: шлях до прозорості, економії та ефективності. *Modern Directions and Movements in Science: proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference* (с. Luxembourg, 6-8 March 2026). с. Luxembourg, 2026. С. 29-31.

Додаток Б

Індекси цифрової трансформації

Індекс цифрової трансформації
регіонів України

Назва області	Значення Індексу	Назва області	Значення Індексу
Загалом	0,651	Хмельницька	0,610
Дніпропетровська	0,916	Київська	0,588
Тернопільська	0,910	Харківська	0,571
Одеська	0,836	Чернівецька	0,540
Полтавська	0,814	Сумська	0,534
Львівська	0,799	Чернігівська	0,522
Рівненська	0,794	Херсонська	0,500
Вінницька	0,769	Донецька	0,469
Закарпатська	0,756	Кіровоградська	0,431
Волинська	0,720	Миколаївська	0,431
Черкаська	0,716	Луганська*	0,404
Житомирська	0,692	Запорізька	0,370
Івано-Франківська	0,683	Автономна Республіка Крим**	0,000

Додаток В

Групування нормативно-правових актів у сфері цифрової трансформації місцевого самоврядування за рівнем регуляторного впливу

Контур правового регулювання	Зміст регулювання	Основні види актів	Приклади
Загальнодержавний	Визначення базових принципів цифрової держави, цифрових прав, загальних вимог до електронних документів, реєстрів, комунікацій, захисту даних і адміністративних процедур	Конституція України, закони України	Конституція України; Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративну процедуру», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про публічні електронні реєстри», «Про електронні комунікації», «Про захист персональних даних»
Міжрівнева координація	Узгодження державної цифрової політики з регіональним і місцевим рівнями, координація цифрових реформ, стандартизація, інтегрованість, фінансування	Стратегії, концепції, постанови і розпорядження КМУ, укази Президента	Національна економічна стратегія до 2030 року; Державна стратегія регіонального розвитку 2021–2027; Концепція розвитку електронного урядування; постанова КМУ № 194 від 03.03.2020; акти щодо ЦНАП, ІСЕІ, геопросторових даних, реєстрів
Муніципальний	Локальна конкретизація цифрових рішень у діяльності громади, організація електронних послуг, цифрової участі, внутрішнього документообігу, захисту даних	Статуту громад, регламенти рад, місцеві програми, положення, порядки	Програми інформатизації громади, положення про офіційний вебсайт, порядок електронних консультацій, положення про відкриті дані, локальні політики кібербезпеки
Спеціальний безпековий сегмент	Захист цифрової інфраструктури, безперервність функціонування систем, кіберзахист, стійкість у воєнний період	Закони, стратегії, підзаконні акти у сфері кібербезпеки та критичної інфраструктури	Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», Закон «Про критичну інфраструктуру», Стратегія кібербезпеки України
Спеціальний сервісно-процедурний сегмент	Надання електронних публічних та адміністративних послуг, процедурна визначеність рішень, інтеграція сервісів	Закони і підзаконні акти про послуги, ЦНАП, процедури, електронну ідентифікацію	Закони «Про адміністративні послуги», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», «Про адміністративну процедуру», постанова про Національну вебплатформу ЦНАП

Джерело: розроблено автором на основі Конституції України, законів України та актів Кабінету Міністрів України.

Додаток Г

Характеристика організаційних моделей міжмуніципальної співпраці у цифровій трансформації

Модель співпраці	Інституційна сутність	Функціональне призначення	Переваги	Ризики	Умови застосування	Джерела фінансування	Управлінський ефект
Спільні цифрові платформи	Централізована цифрова інфраструктура для кількох громад	Уніфікація електронних послуг і процесів	Масштабованість; зниження витрат; стандартизація	Системна вразливість; обмежена гнучкість	Інтероперабельність; єдині стандарти	Держпрограми; донори; співфінансування	Підвищення доступності послуг; скорочення витрат
Спільне адміністрування реєстрів	Інтегроване управління даними	Забезпечення єдиного інформаційного середовища	Якість даних; відсутність дублювання	Ризики витоку; складність доступу	Політики управління даними; захист інформації	Гранти; державні IT-програми	Підвищення якості рішень
Муніципальні IT-центри	Централізація технічних функцій	Обслуговування та розвиток цифрової інфраструктури	Концентрація експертизи; кадрова підтримка	Залежність; управлінські конфлікти	Інституційні угоди; стабільне фінансування	Спільні бюджети; субвенції	Підвищення ефективності систем
Спільні закупівлі	Координація бюджетних процесів	Оптимізація придбання IT-рішень	Економія; прозорість	Затримки; складність узгодження	Узгоджені технічні вимоги	Місцеві бюджети; донори	Раціоналізація витрат
Консорціуми кібербезпеки	Спільна система захисту	Забезпечення стійкості інфраструктури	Підвищення рівня захисту; доступ до фахівців	Координаційна складність	Єдині стандарти; інтеграція з нац. системами	Державні та міжнародні кошти	Безперервність функціонування

Додаток Д

Модель алгоритму забезпечення кіберзахисту та реагування на цифрові інциденти у системі місцевого самоврядування

Етап алгоритму	Функціональний зміст	Інституційні суб'єкти	Техніко-організаційні інструменти	Ключові індикатори ефективності (КРІ)	Ризики реалізації	Очікуваний результат
1. Превентивна підготовка (pre-incident readiness)	Формування системи кіберзахисту, аудит вразливостей, підготовка персоналу	ОМС; ІТ-підрозділи; міжмуніципальні ІТ-центри; національні органи кіберзахисту	Політики безпеки; аудит ІТ-інфраструктури; навчання персоналу; сегментація мереж	Частка покриття систем аудитом (%); кількість виявлених і усунутих вразливостей; рівень підготовки персоналу	Формальний характер аудитів; недофінансування; кадровий дефіцит	Зниження ймовірності інцидентів; підвищення готовності систем
2. Виявлення загрози (detection)	Ідентифікація аномальної активності, фіксація інциденту	ІТ-служби; SOC/CSIRT; оператори платформ	SIEM-системи; журнали подій; системи моніторингу; IDS/IPS	Середній час виявлення (MTTD); кількість виявлених інцидентів; частка автоматично виявлених загроз	Низька чутливість систем; перевантаження сигналами; людський фактор	Своєчасна ідентифікація загроз
3. Класифікація та оцінка інциденту (assessment)	Визначення типу інциденту, масштабу впливу та рівня критичності	ІТ-підрозділи; керівництво; служби безпеки	Матриці ризиків; протоколи оцінки; системи аналітики	Середній час класифікації; точність визначення типу інциденту;	Неправильна оцінка масштабу; затримки у прийнятті рішень	Адекватна оцінка загрози

				частка критичних інцидентів		
4. Локалізація (containment)	Обмеження поширення інциденту, ізоляція уражених компонентів	ІТ-служби; адміністратори систем; кіберцентри	Відключення сегментів мережі; блокування доступу; резервні канали	Середній час локалізації (МТТС); кількість уражених систем; швидкість реагування	Поширення інциденту; втрати даних; зупинка сервісів	Мінімізація шкоди
5. Усунення наслідків (eradication)	Видалення шкідливого коду, ліквідація вразливостей	ІТ-фахівці; зовнішні експерти	Антивірусні рішення; оновлення ПЗ; очищення систем	Частка повністю усунутих інцидентів; кількість повторних атак	Неповне усунення загрози; повторне зараження	Відновлення безпечного середовища
6. Відновлення (recovery)	Відновлення функціонування систем і даних	ІТ-підрозділи; адміністратори; керівництво	Резервне копіювання; відновлення даних; тестування систем	Середній час відновлення (MTTR); частка відновлених даних; рівень простою сервісів	Втрата даних; тривалі простої; неповне відновлення	Відновлення безперервності послуг
7. Аналіз та навчання (post-incident learning)	Аналіз причин інциденту, оновлення політик безпеки	ІТ-підрозділи; аналітичні центри; керівництво	Аудит інциденту; звіти; оновлення регламентів; навчання	Кількість оновлених політик; частка врахованих інцидентів; зниження повторних атак	Ігнорування висновків; формальний аналіз	Підвищення стійкості систем

Джерело: розроблено автором.

Додаток Е

Структурно-змістовий аналіз проблем та бар'єрів цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні

Група бар'єрів	Конкретний прояв	Опис впливу на цифрову трансформацію ОМС	Нормативні та емпіричні підстави	Наслідки для територіальних громад
<p>Нормативно-правові Нормативно-правові Нормативно-правові</p>	<p>Неузгодженість законодавчих і стратегічних актів</p>	<p>Стратегічні документи фіксують високі цілі цифровізації, тоді як профільні закони та підзаконні акти регулюють окремі елементи (послуги, реєстри, кіберзахист) без єдиного механізму розподілу повноважень між державою та громадами. Формується правова невизначеність щодо обсягу обов'язків ОМС у сфері цифрових послуг, управління даними та кіберстійкості.</p>	<p>Національна економічна стратегія до 2030 р. [114], Державна стратегія регіонального розвитку 2021–2027 рр. [115]; закони «Про місцеве самоврядування в Україні» [48], «Про Національну програму інформатизації» [124], «Про електронні документи та електронний документообіг» [125], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [126], «Про публічні електронні реєстри» [131], акти у сфері захисту даних та кібербезпеки [129; 133–135].</p>	<p>Відмінності інтерпретацій повноважень, обережність у запуску нових сервісів, ризики юридичних колізій при інтеграції реєстрів та сервісів; сповільнена імплементація моделі цифрового врядування.</p>
	<p>Відсутність обов'язкових мінімальних стандартів цифрових послуг</p>	<p>Законодавство визнає електронну форму послуг та запроваджує принцип «е-послуга за замовчуванням», однак не визначає гарантований базовий перелік цифрових сервісів, які має забезпечувати кожна громада.</p>	<p>Закони «Про адміністративні послуги» [127], «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [128]; постанова про Національну вебплатформу ЦНАП [148],</p>	<p>Нерівний доступ до цифрових сервісів залежно від громади проживання; формування «цифрових острівців» серед обмеженого кола спроможних</p>

		Фактичний набір послуг залежить від політичної волі та ресурсів, а не від єдиного державного стандарту.	Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації [151]; Євроіндекс готовності муніципалітетів до інтеграції з ЄС: середній показник блоку «Електронні послуги» – 49,8 %, розрив між лідерами (Київ, Львів) та аутсайдерами до 43 балів [170].	муніципалітетів; ускладнення гармонізації практик з європейськими стандартами.
	Часткова імплементація європейських цифрових стандартів на муніципальному рівні	Національна політика відкритих даних та цифрового врядування демонструє високі загальнодержавні показники, однак імплементація стандартів ЄС (GDPR, NIS2, «digital-by-default») у громадах має фрагментарний характер. Більшість вимог транслюються через рамкові документи без достатньої деталізації муніципальних зобов'язань та ресурсних гарантій.	Рейтинг Open Data Maturity 2024 – 97 % і третє місце в Європі [161]; орієнтація на Порядок денний ЄС «Цифрове десятиліття 2030» [170]; європейські акти GDPR (Regulation (EU) 2016/679) [184] та NIS2 (Directive (EU) 2022/2555) [185]. Дані Євроіндексу щодо нерівномірного розвитку електронних послуг у сферах соціального захисту, охорони здоров'я, енергоменеджменту [170].	Розрив між центральним та місцевим рівнями відповідності стандартам ЄС; концентрація зусиль на «видимих» сервісах (петиції, транспортні треки) при збереженні регуляторних і технічних прогалів у складніших секторах.
Інституційні та організаційні Інституційні та організаційні Інституційні та організаційні	Слабка інституціоналізація цифрового напряму в структурі ОМС	Функції цифрової трансформації часто поєднуються з загальним ІТ-супроводом, документообігом або комунікаціями, без окремих структурних підрозділів, посадових інструкцій та стабільного фінансування. Стратегічні рішення ухвалюються епізодично, а виконання покладається на	Дані «Індексу цифрової трансформації територіальних громад» платформи «Дія.Цифрова громада» щодо компоненту «інституційна спроможність» та різниці між громадами за наявністю цифрових стратегій, профільних підрозділів і	Низька стійкість цифрових реформ, залежність від окремих ентузіастів, ризики згорання ініціатив після кадрових змін; обмежений обсяг проєктів, які громада здатна вести власними силами.

		перевантажених фахівців.	системного навчання персоналу [171].	
	Обмежена координація з центральними органами влади	Механізми взаємодії громад із центральними органами (передусім Мінцифри) у частині планування та реалізації цифрової політики залишаються недостатньо формалізованими. Інформація про програми підтримки та навчання концентрується на регіональному рівні, тоді як невеликі громади не завжди залучаються до відповідних проєктів.	Аналітичні матеріали щодо потенціалу цифрової трансформації громад, підготовлені в межах програм підтримки місцевого самоврядування [172]; дані порталу «Дія.Цифрова громада» про структуру і джерела підтримки муніципальних цифрових проєктів.	Посилення вертикальної залежності від центральних рішень, використання цифрових платформ переважно як «нав'язаних зверху» інструментів, зниження мотивації до спільного формування політики та врахування локальної специфіки.
	Несталість цифрових ініціатив, залежність від політичного циклу	Запуск електронних сервісів, порталів прозорості або інструментів е-демократії часто має проєктний, а не інституціоналізований характер. Після зміни політичного керівництва громади або завершення грантового фінансування пріоритет цифрових рішень знижується, оновлення контенту сповільнюється, частина сервісів фактично «заморожується».	Огляди муніципальної прозорості та електронної відкритості, результати проєктів U-LEAD, міжнародних донорських програм, аналітика щодо залежності цифрових проєктів від грантового фінансування [172; 173].	Відсутність довгострокових управлінських ефектів від окремих цифрових проєктів, втрата довіри мешканців до «тимчасових» сервісів, формалізація е-інструментів без їх вбудовування у стандартні процедури управління.
Фінансові, технологічні та інфраструктурні Фінансові, технологічні та інфраструктурні Фінансові, технологічні та інфраструктурні	Обмеженість місцевих бюджетів у воєнний період	Повномасштабна агресія спричинила скорочення ВВП та різке зростання потреб у відновленні інфраструктури, що змушує громади переорієнтувати видатки на базові соціальні та безпекові потреби. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, оновлення техніки, програмне	Оцінка падіння ВВП у 2022 р. на близько 29 % та загальних потреб у відновленні на рівні 486 млрд дол. США у спільних RDNA-звітах Світового банку, ЄК та ООН [174]; аналітика OECD та U-LEAD щодо фіскальної спроможності громад [175].	Консервація застарілої ІТ-інфраструктури, обмежена можливість запуску нових цифрових сервісів, посилення розриву між фінансово спроможними й малоресурсними громадами.

		забезпечення й кіберзахист часто відтермінуються.		
	Територіальна асиметрія цифрової інфраструктури	Показники цифрової трансформації регіонів демонструють значні відмінності: окремі області досягають високих значень інтегрального індексу (0,805–0,850), тоді як інші залишаються на рівні близько 0,3. Навіть за активної державної політики підключення шкіл, бібліотек і соціальних закладів значна частина домогосподарств у сільській місцевості не має доступу до якісного широкосмугового Інтернету.	Дані індексу цифрової трансформації регіонів [176]; статистика Мінцифри щодо забезпечення відкритим Wi-Fi у школах, бібліотеках та соціальних установах [176]; RDNA-звіти про пошкодження телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури [174].	Зниження реальної доступності електронних послуг для мешканців віддалених територій; обмеження потенціалу локальних цифрових проєктів через нестачу якісного зв'язку й нестабільне енергозабезпечення.
	Залежність від зовнішніх постачальників IT-рішень та централізованих платформ	Значна частина муніципальних систем (ЦНАП-ПЗ, системи е-взаємодії, реєстрові рішення) створюється державними або приватними постачальниками в межах національних та міжнародних проєктів. ОМС виступають користувачами з обмеженим впливом на архітектуру, оновлення та адаптацію рішень до локальних потреб. Формується ефект «vendor lock-in».	Програмний комплекс «Вулик» для ЦНАП (проєкт EGOV4UKRAINE) [177]; система «Трембіта» як шина електронної взаємодії з підтримкою ЄС [178]; аналітичні описи архітектури та моделі адміністрування централізованих систем.	Вразливість громад до змін цінової політики постачальників, технологічного старіння платформ та можливих збоїв; обмежена можливість розробляти власні інноваційні рішення й адаптувати сервіси до специфічних локальних запитів.
Кадрові та соціокультурні Кадрові та соціокультурні Кадрові та соціокультурні	Дефіцит фахівців з цифрового врядування	Кадровий резерв у сфері цифрової трансформації органів місцевого самоврядування залишається обмеженим. Після 2022 р. кадровий дефіцит посилюється через міграцію, мобілізацію та перехід фахівців у	Оцінки НАДС щодо кадрового дефіциту у державній службі після початку війни [179]; дані CDTO Samrus про підготовку понад 1 200 цифрових лідерів станом на середину 2025 р.	Уповільнення розроблення та реалізації цифрових стратегій на місцевому рівні; поєднання цифрових функцій з іншими посадовими обов'язками,

		приватний сектор. Наявна спільнота цифрових лідерів охоплює лише частину потреб.	[180].	що знижує якість управлінських рішень у цифровій сфері.
	Нерівномірність цифрових навичок посадових осіб та населення	Частка громадян з цифровими навичками нижче базового рівня досягає приблизно 40 %, що обмежує попит на електронні послуги та участь у цифрових інструментах демократії. Посадові особи не завжди мають компетенції для роботи з реєстрами, аналітичними системами та інструментами е-взаємодії.	Дані Мінцифри щодо рівня цифрових навичок населення станом на 2023 р. [181]; інформація про мережу Diia.Education та відповідні освітні програми [182]; наукові дослідження у сфері кадрового менеджменту публічного управління.	Обмежене використання потенціалу вже створених електронних сервісів; ризики формалізації цифрових рішень без реального завантаження та зворотного зв'язку; посилення цифрової нерівності між соціальними групами.
	Низький рівень довіри до електронних сервісів, опір організаційним змінам	Недовіра до безпеки електронних систем, побоювання щодо обробки персональних даних, невпевненість у власних навичках та звичка до паперових процедур зумовлюють обмежене прийняття цифрових інструментів. Усередині ОМС спостерігається опір переходу на повноцінний електронний документообіг і цифрові канали взаємодії.	Аналітика щодо цифровізації публічних послуг та поведінкових чинників використання е-сервісів, зокрема в умовах воєнного стану [181; 173]; дослідження цифрової трансформації під тиском обставин [voxukraine.org, 182].	Збереження дублювання паперових і цифрових процедур, низькі показники фактичного використання сервісів, що формально впроваджені; ускладнене досягнення очікуваних ефектів прозорості й підзвітності.
Безпекові, етичні та ризикові Безпекові, етичні та ризикові Безпекові, етичні та ризикові	Кіберзагрози для муніципальних інформаційних систем	Органи місцевого самоврядування та підпорядковані інформаційні системи стають регулярними цілями кібератак (фішинг, вірег-атаки, DDoS, компрометація облікових записів). Порушення роботи муніципальних реєстрів, порталів та сервісів безпосередньо впливає на доступність публічних послуг.	Стратегія кібербезпеки України, Указ Президента № 447/2021 [120]; статистика CERT-UA щодо 2 194 інцидентів у 2022 р. та 1 105 у 2023 р., значна частка яких спрямована на органи влади та публічний сектор [183]; аналітичні звіти про кібервиміри війни проти	Підвищений ризик збоїв у наданні електронних та частини офлайн-послуг; необхідність постійних інвестицій у захист, резервування та відновлення; посилення вимог до організаційної культури кібербезпеки в ОМС.

			України.	
	Ризики концентрації та витоку персональних даних	Розширення переліку реєстрів і їх інтеграція у єдиний реєстровий простір збільшує потенційний масштаб шкоди у разі несанкціонованого доступу або модифікації даних. Публічні електронні реєстри включають інформацію про населення, інфраструктуру, майно, що особливо чутливо в умовах війни.	Закон України «Про публічні електронні реєстри» [131]; постанова КМУ № 969 від 01.09.2023 щодо функціонування Реєстру публічних електронних реєстрів [150]; європейські стандарти GDPR [184] та NIS2 [185].	Зростання значення етичних і правових аспектів обробки даних; потреба в чітких політиках доступу, зберігання та мінімізації даних; підвищені вимоги до прозорості практик поводження з інформацією.
	Уразливість цифрової та критичної інфраструктури до воєнних і техногенних впливів	Пошкодження енергетичних та телекомунікаційних об'єктів призводить до перебоїв у роботі дата-центрів, локальних серверів, мережевої інфраструктури та обладнання операторів. Доступність електронних сервісів громад безпосередньо залежить від стійкості енергомереж і каналів зв'язку.	RDNA-звіти Світового банку, ЄК та ООН про руйнування енергетичної та комунальної інфраструктури [174]; аналітичні матеріали про цифрову стійкість України та досвід співпраці з Естонією у сфері кіберзахисту [183].	Потреба у резервуванні потужностей, географічному розподілі дата-центрів, використанні хмарних рішень та планах безперервності діяльності; додаткові витрати на забезпечення фізичного захисту ІТ-інфраструктури.

Джерело: розроблено автор

Додаток Є

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ Оцінювання використання цифрових послуг Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)

Шановний(а) респонденте!

Опитування проводиться з метою дослідження рівня використання та якості цифрових адміністративних послуг органів місцевого самоврядування.

Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді в науковому дослідженні щодо цифровізації публічного управління. Анкетування є анонімним.

1. Ваша стать

- чоловіча
- жіноча

2. Ваш вік

- до 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- 46–60 років
- понад 60 років

3. Ваше місце проживання

- місто
- селище
- село

4. Як часто Ви користуєтесь послугами ЦНАП?

- регулярно
- декілька разів на рік
- рідко
- звертався(лася) один раз

5. Чи користувалися Ви електронними або цифровими послугами ЦНАП?

- так
- ні

6. Якщо так, якими саме? (можна обрати декілька варіантів)

- подання заяв онлайн
- електронна черга
- отримання довідок онлайн
- портал «Дія»
- електронні консультації
- інше

7. Чи допомагають цифрові послуги скоротити час отримання адміністративних послуг?

- так

частково

ні

8. Наскільки зрозумілий інтерфейс цифрових сервісів?

дуже зрозумілий

зрозумілий

складний

дуже складний

9. З якими труднощами Ви стикалися?

технічні збої

складність користування

недостатня інформація

відсутність необхідної послуги онлайн

не виникало проблем

10. Чи достатньо цифрових послуг у ЦНАП?

так

частково

ні

11. Які цифрові послуги, на Вашу думку, потрібно впровадити або покращити?

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Ж

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ
Оцінювання цифрових послуг та цифрової трансформації у Центрах
надання адміністративних послуг (ЦНАП)
(для працівників ЦНАП)

Шановні респонденти!

Опитування проводиться з метою дослідження стану цифровізації адміністративних послуг у системі місцевого самоврядування. Отримані результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді у науковому дослідженні. Анкетування є анонімним.

1. Яку посаду Ви обіймаєте у ЦНАП?

- адміністратор
- державний реєстратор
- керівник / заступник керівника
- інший працівник

2. Стаж роботи у сфері надання адміністративних послуг:

- до 1 року
- 1–3 роки
- 4–7 років
- понад 7 років

3. Які цифрові інформаційні системи або електронні сервіси використовуються у Вашій щоденній роботі?

- електронний документообіг
- електронна черга
- державні електронні реєстри
- портал «Дія»
- інші інформаційні системи

4. Як використання цифрових технологій вплинуло на організацію роботи ЦНАП?

- значно підвищило ефективність роботи
- частково покращило організацію роботи
- не мало суттєвого впливу
- ускладнило виконання окремих процедур

5. Наскільки цифрові системи, що використовуються у ЦНАП, є зручними для виконання службових обов'язків?

- дуже зручні
- переважно зручні
- частково зручні
- незручні

6. Які труднощі виникають під час роботи з цифровими системами?

- технічні збої програмного забезпечення
- складність роботи з електронними системами
- недостатня інтеграція державних реєстрів

- недостатній рівень технічного забезпечення
- труднощів не виникає

7. Чи потребують працівники ЦНАП додаткового навчання для роботи з цифровими системами?

- так, потребують
- частково потребують
- не потребують

8. Які напрями розвитку цифрових технологій у ЦНАП є найбільш важливими для підвищення ефективності роботи?

- розширення електронних адміністративних послуг
- інтеграція державних інформаційних систем і реєстрів
- модернізація програмного забезпечення
- підвищення цифрових компетентностей працівників
- удосконалення технічної інфраструктури

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток 3

Відповіді працівників

	Яку посаду Ви обіймаєте у ЦНАП ?	Стаж роботи у сфері надання адміністративних послуг:	Які цифрові інформаційні системи або електронні сервіси використовуються у Вашій щоденній роботі?	Як використаня цифрових технологій вплинуло на організацію роботи ЦНАП?	Наскільки цифрові системи, що використовуються в ЦНАП, є зручними для виконання службових обов'язків ?	Які труднощі виникають під час роботи з цифровими системами ?	Чи потребують працівники ЦНАП додаткового навчання для роботи з цифровими системами ?
1.	Державний реєстратор	Понад 7 років	Державні електронні реєстри	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
2.	Державний реєстратор	Понад 7 років	Портал «Дія»	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
3.	Інший працівник	4-7 років	Державні електронні реєстри	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Технічні збої програмного забезпечення	Частково потребують
4.	Адміністратор	Понад 7 років	Електронна черга	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
5.	Адміністратор	Понад 7 років	Електронна черга	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
6.	Державний реєстратор	До 1 року	Державні електронні реєстри	Частково покращило організацію роботи	Переважно зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
7.	Інший працівник	До 1 року	Електронний документообіг, інші інформаційні системи	Частково покращило організацію роботи	Дуже зручні	Технічні збої програмного забезпечення	Так, потребують
8.	Державний реєстратор	4-7 років	Державні електронні реєстри, портал «Дія», інші інформаційні системи	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Недостатня інтеграція державних реєстрів, труднощів не виникає	Частково потребують
9.	Державний реєстратор	1-3 роки	Всі варіанти відповідей	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Технічні збої програмного забезпечення Складність роботи з електронними системами	Частково потребують

10.	Інший працівник	До 1 року	Державні електронні реєстри	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Недостатня інтеграція державних реєстрів	Частково потребують
11.	Керівник/ заступник керівника	4-7 років	Електронний документообіг	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
12.	Адміністратор	Понад 7 років	Електронний документообіг, електронна черга	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Технічні збої програмного забезпечення	Частково потребують
13.	Інший працівник	До 1 року	Електронний документообіг	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
14.	Інший працівник	4-7 років	Державні електронні реєстри	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
15.	Адміністратор	Понад 7 років	Електронний документообіг, електронна черга, державні електронні реєстри, інші інформаційні системи	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Частково потребують
16.	Інший працівник	1-3 роки	Електронний документообіг	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
17.	Інший працівник	1-3 роки	Державні електронні реєстри	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
18.	Інший працівник	Понад 7 років	Всі перелічені варіанти відповідей	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Так, потребують
19.	Державний реєстратор	Понад 7 років	Державні електронні реєстри	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
20.	Керівник/ заступник керівника	Понад 7 років	Всі перелічені варіанти відповідей	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Недостатня інтеграція державних реєстрів	Так, потребують
21.	Адміністратор	4-7 років	Всі перелічені варіанти відповідей	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
22.	Адміністратор	4-7 років	Електронний документообіг, електронна черга, державні електронні	Частково покращило організацію роботи	Переважно зручні	Технічні збої програмного забезпечення	Частково потребують

			реєстри, портал «Дія»			я, недостатня інтеграція державних реєстрів	
23.	Інший працівник	1-3 роки	Портал «Дія»	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
24.	Інший працівник	1-3 роки	Інші інформаційні системи	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
25.	Керівник/ заступник керівника	Понад 7 років	Інші інформаційні системи	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
26.	Інший працівник	4-7 років	Інші інформаційні системи	Частково покращило організацію роботи	Дуже зручні	Технічні збої програмного забезпечення	Так, потребують
27.	Інший працівник	4-7 років	Портал «Дія»	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
28.	Керівник/ заступник керівника	Понад 7 років	Всі перелічені варіанти відповідей	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Частково потребують
29.	Адміністратор	До 1 року	Електронний документообіг, електронна черга, державні електронні реєстри	Частково покращило організацію роботи	Частково зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Так, потребують
30.	Адміністратор	Понад 7 років	Електронна черга	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
31.	Адміністратор	До 1 року	Електронна черга	Значно підвищило ефективність роботи	Переважно зручні	Труднощів не виникає	Частково потребують
32.	Інший працівник	1-3 роки	Портал «Дія»	Частково покращило організацію роботи	Переважно зручні	Складність роботи з електронними системами	Частково потребують
33.	Державний реєстратор	Понад 7 років	Портал «Дія»	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують
34.	Адміністратор	4-7 років	Всі перелічені варіанти відповідей	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Складність роботи з електронними системами,	Так, потребують

						недостатня інтеграція державних реєстрів	
35.	Інший працівник	1-3 роки	Всі перелічені варіанти відповідей	Частково покращило організацію роботи	Дуже зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Так, потребують
36.	Державний реєстратор	4-7 років	Електронний документообіг, державні електронні реєстри, портал «Дія»	Частково покращило організацію роботи	Частково зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Частково потребують
37.	Інший працівник	1-3 роки	Електронний документообіг, державні електронні реєстри	Частково покращило організацію роботи	Частково зручні	Технічні збої програмного забезпечення, недостатня інтеграція державних реєстрів	Частково потребують
38.	Адміністратор	Понад 7 років	Електронний документообіг	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Недостатній рівень технічного забезпечення	Так, потребують
39.	Інший працівник	4-7 років	Електронна черга	Частково покращило організацію роботи	Частково зручні	Технічні збої програмного забезпечення	Частково потребують
40.	Державний реєстратор	Понад 7 років	Порта «Дія»	Значно підвищило ефективність роботи	Дуже зручні	Труднощів не виникає	Так, потребують

Додаток И

Відповіді користувачів

	Ваша стать	Ваш вік	Ваше місце проживання	Як часто Ви користуєтесь послугами ЦНАП ?	Чи користувались Ви електронним або цифровими послугами ЦНАП ?	Якщо так, якими саме ? (можна обрати декілька варіантів)	Чи допомагають цифрові послуги скоротити час отримання адміністративних послуг ?	Наскільки зрозумілий інтерфейс цифрових сервісів ?	З якими труднощами Ви стикалися ?	Чи достатньо цифрових послуг у ЦНАП ?	Які цифрові послуги, на Вашу думку, потрібно впровадити або покращити
1.	Жіноча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Отримання довідок онлайн, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Недостатньо інформації	Так	Оптимізація веб-порталу для роботи в умовах низької швидкості інтернету
2.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	При отриманні допомоги запровадити послугу електронна черга, щоб не стояти в чергах
3.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Недостатня інформація, відсутність необхідної послуги онлайн	Частково	Впровадити електронну послугу отримання РНОКПП онлайн з ДПУ
4.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Звертався (лася) один раз	Ні	-	Частково	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Було би корисним створити єдине вікно для всіх комунальних служб міста, щоби можна в одному місці побачити стан усіх рахунків та передати показники без переходу на різні сайти
5.	Жіноча	Понад 60 років	Село	Звертався (лася) один раз	Ні	-	Ні	Складний	Складність користування		Не вмію користуватися тому не знаю
6.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Електронні консультації, інше	Так	Дуже складний	Складність користування, недостатня інформація	Так	Навчити літніх людей користуватися нововведеннями
7.	Жіноча	26-35 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга, отримання онлайн довідок, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Не знаю
8.	Жіноча	46-60 років	Місто	Декілька разів на рік	Ні		Так	Складний	Технічні збої	Так	Впровадити електронну послугу молодіжного

											кредитування на житло
9.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга	Частково	Зрозумілий	Не виникало проблем	Частково	-
10.	Чоловіча	46-60 років	Селище	Рідко	Так	Подання заяв онлайн, електронні консультації	Частково	Складний	Складність користування, недостатня інформація	Частково	Якщо заяву прийняти в роботу, то достатньо буде хоча б підтвердження
11.	Жіноча	46-60 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія», електронні консультації	так	Дуже зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Частково	Впровадження можливості отримання компетентних послуг «в один клік»
12.	Жіноча	До 25 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, портал «Дія», електронні консультації	Так	Дуже зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Впровадити повністю автоматизовані послуги без участі адміністратора
13.	Жіноча	36-45 років	Місто	Регулярно	Ні	-	Так	Складний	Недостатньо інформації	Ні	Все, що пов'язано з загиблими, полегшити роботу для членів загиблих військових; збільшити операторів які приймають документи у членів загиблих
14.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Регулярно	Так	Електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія»	Частково	Зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Так	Запровадити послуги кур'єрської доставки готових документів, замовлених через цифрові сервіси
15.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Звертався(лася) один раз	Так	Отримання довідок онлайн, інше	Так	Зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Частково	Єдиний електронний кабінет ветерана, де підтягуюватимуться всі пільги (комунальні, медичні, транспортні)
16.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Регулярно	Так	Отримання довідок онлайн	Так	Зрозумілий	Технічні збої	Так	Автоматизацію цифрових послуг без участі, наприклад: автоматична відкриття_ закриття ФОП без очікування перевірки

											модератором, а також розпущення функціоналу для сплати податків прямо в ДІА без переходу на сторонні ресурси
17.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія», інше	Так	Зрозумілий	Не виникало проблем	Частково	Розширення переліку послуг доступних без відвідування ЦНАП
18.	Жіноча	Понад 60 років	Село	Регулярно	Так	Отримання довідок онлайн	Так	Зрозумілий	Не виникало проблем	Частково	-
19.	Жіноча	Понад 60 років	Село	Рідко	Ні	-	Частково	Складний	Складність користування	Так	-
20.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга	Частково	Складний	Складність користування	Частково	Можливість консультації в телефонному режимі
21.	Жіноча	46-60 років	Місто	Рідко	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга	Так	Зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Так	Покращення механізму віддаленої ідентифікації через NFC- чіпи закордонних паспортів для громадян які перебувають за межами країни
22.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, портал «Дія», інше	Так	Зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Так	Розширення функціоналу Дія підпис для дистанційного укладання та завірення багатосторонніх договорів оренди
23.	Жіноча	46-60 років	Село	Рідко	Так	Електронна черга	Частково	Складний	Складність користування	Частково	Проведення навчання для населення щодо користування цифровими послугами
24.	Жіноча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Отримання довідок онлайн	Так	Дуже зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Повна цифровізація дозвільних процедур для бізнесу без необхідності фізичного візиту до установи
25.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Подання заяв онлайн, електронна	Так	Дуже зрозумілий	Не виникало проблем	Так	-

						черга					
26.	-	46-60 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Технічні збої, недостатньо інформації	Так	Єдиний особистий кабінет для всіх послуг
27.	Чоловіча	36-45	Місто	Рідко	Так	Електронні консультації	Так	Зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Автоматичне перенесення запису у разі оголошення повітряної тривоги
28.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга, портал «Дія», електронні консультації	Так	Зрозумілий	Технічні збої	Частково	Більше роз'яснювати
29.	Жіноча	36-45 років	Село	Декілька разів на рік	Так	Подання заяв онлайн	Так	Дуже зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Впровадження функцій автоматичного збереження чернетки на кожному етапі заповнення форми щоб уникнути втрати при раптового вимкненні світла
30.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Звертався(лася) один раз	Так	Портал «Дія», електронні консультації	Так	Складний	Недостатньо інформації	Ні	Покращення інформування населення
31.	Чоловіча	До 25 років	Місто	Регулярно	Так	Електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія», електронні консультації, інше	Так	Зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Частково	Архівні довідки, рішення ухвали в цифрі у qr-коду у прирівняні до офіційних
32.	Жіноча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга	Так	Зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Пропорційні відгуки
33.	Жіноча	26-35 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, портал «Дія», отримання довідок онлайн	Так	Зрозумілий	Технічні збої, відсутність необхідної послуги онлайн	Частково	Покращення техпідтримки користувачів
34.	Чоловіча	26-35 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, отримання довідок	Так	Дуже зрозумілий	Недостатня інформація, відсутність необхідної	Частково	Забезпечити цілодобовий доступ до більшості адмін послуг

						онлайн, портал «Дія»			послуги онлайн		
35.	Жіноча	46-60 років	Місто	Де кілька разів на рік	Так	Електронна черга та портал «Дія»	Так	Зрозуміли й	Не виникло проблем	Так	Дуже не вистачає автоматичного оновлення даних про професійну сертифікацію чи нагороди в особистому кабінеті
36.	Жіноча	26-35 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, портал «Дія», отримання довідок онлайн	Так	Дуже зрозумілий	Відсутність необхідної послуги онлайн	Так	Впровадження відеоконсультації вузкопрофільними спеціалістами НАП для вирішення складних питань
37.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Регулярно	Так	Портал «Дія»	Так	Зрозуміли й	Технічні збої	Так	Зробити взаємозв'язок між державними органами щоб уникнути дублювання даних
38.	Чоловіча	36- 45 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга, портал «Дія»	Частково	Зрозуміли й	Не виникло проблем	Так	Забезпечення реального часу відстеження статусу розгляду довірливих документів із зазначенням конкретного виконавця
39.	Чоловіча	46-69 років	Селище	Звертався(ла ся) один раз	Ні	-	Частково	Складний	Складність користуванн я та відсутність необхідної онлайн послуги	Ні	Спростити інтерфейс цифрових сервісів для людей старшого віку
40.	Жіноча	36- 45 років	Місто	Рідко	Так	Портал «Дія»	Так	Зрозуміли й	Технічні збої, недостатньо інформації	Частково	-
41.	Жіноча	26-35 років	Село	Рідко	Так	Електронна черга	Так	Дуже зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Розширення переліку послуг у межах програми «Є Відновлення» , наприклад автоматизація подавання заявок на компенсацію за пошкоджено майно
42.	Чоловіча	26-35 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, отримання довідок онлайн, портал «Дія»	Так	Зрозуміли й	Технічні збої	Частково	Підвищити стабільність роботи онлайн сервісів та зменшити кількість збоїв

43.	Жіноча	46-60 років	Село	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія»	Так	Дуже зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Онлайн відстеження статусу заяви в режимі реального часу
44.	Чоловіча	26-35 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія», електронні консультації, інше	Так	Зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Розвиток мобільних версій сервісу для зручності користувачів
45.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга	Частково	Зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Створити відео-інструкцію користування послуги
46.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Рідко	Ні	-	Частково	Зрозумілий	Технічні збої	Так	Додати можливість заповнення архівних довідок онлайн
47.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга	Так	Складний	Складність користування	Так	Мене все влаштує
48.	Жіноча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Ні	-	Частково	Зрозумілий	Технічні збої	Так	Все супер, дякую персоналу за оперативність
49.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Декілька разів на рік	Ні	-	Частково	Зрозумілий	Не виникало проблем	Частково	Все оформили швидко, дякую за підтримку
50.	Чоловіча	36-45 років	Місто	Регулярно	Так	Електронна черга, отримання довідок онлайн	Так	Зрозумілий	Недостатня інформація	Частково	Впровадити електронний кабінет УБД, з калькулятором та трекером пільг повідомлення якщо пільга не використовується чи не нараховується
51.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Рідко	Так	Отримання довідок онлайн	Так	Зрозумілий	Не виникало проблем	Так	Все можна покращити, вдосконалення не має меж
52.	Жіноча	36-45 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Технічні збої	Так	-
53.	Жіноча	До 25 років	Село	Рідко	Так	Електронна черга, портал «Дія»	Так	Дуже зрозумілий	Не виникало проблем	Частково	Дистанційний запис дитини через ЦНАП щоб система бачила мою

											реєстрацію і пропонувала найближчі освітні заклади із сповіщенням про готовність документів у телнграм-бот
54.	Жіноча	36-45 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія», інше	Так	Зрозумілий	Технічні збої	Так	Інтегрувати місцеві послуги у одну державну платформу
55.	Чоловіча	26-35 років	Місто	Регулярно	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, отримання довідок онлайн, портал «Дія», електронні консультації,	Так	Дуже зрозумілий	Технічні збої	Так	Створення чат ботів для швидких консультацій громадян
56.	Жіноча	46-60 років	Село	Регулярно	Так	Портал «Дія»	Частково	Зрозумілий	Технічні збої	Частково	-
57.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга, отримання довідок онлайн	Так	Складний	Технічні збої, складність користування	Так	Можна було б замінити складні технічні терміни в системі на звичайні слова зрозумілі пенсіонерам
58.	Жіноча	36-45 років	Селище	Рідко	Так	Подання заяв онлайн, електронні консультації	Так	Складний	Технічні збої, складність користування	Частково	Можливе коротке навчальне відео де послідовно показують як правильно і грамотно заповнюють заяву або якісь голосові підказки
59.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга, отримання довідок онлайн	Так	Складний	Технічні збої, складність користування	Так	Система має бути така-проста і логічна
60.	Чоловіча	Понад 60 років	Село	Звертався(лася) один раз	Так	Інше	Так	Дуже складний	Технічні збої, складність користування, недостатня інформація	Так	Треба навчити літніх людей(наочно) користуватися новими цифровими послугами

61.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Ні	-	Частково	Складний	Складність користування	Так	-
62.	Жіноча	36-45 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	-
63.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Рідко	Так	Портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Зареєстрував бізнес без жодного папірця
64.	Чоловіча	Понад 60 років	Місто	Звертався(лася) один раз	Так	Електронні консультації, інше	Так	Складний	Технічні збої, складність користування	Так	Все влаштує
65.	Жіноча	26-35 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга	Частково	Складний	Складність користування	Частково	Впровадити послугу «Допомога дитсадку» де батьки бачать потреби-витрати в конкретних садках батьківські збори онлайн, можливість подачі заявок на допомогу з бюджету
66.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Подання заяв онлайн, електронна черга, отримання довідок, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Необхідно впровадити функцію автоматичного збереження вже введених даних, щоб при вимкненні світла вся робота не була втрачена
67.	Чоловіча	36-45 років	Селище	Рідко	Так	Отримання довідок онлайн	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Додати розділ з покроковими порадами щодо цифрової безпеки
68.	Жіноча	Понад 60 років	Місто	Рідко	Так	Отримання довідок онлайн, електронні консультації	Частково	Складний	Складність користування, недостатньо інформації	Так	Дуже багато «нових» слів і без словника не зрозуміти. Добре було б якби перевіряли правильність написання наприклад заяв
69.	Чоловіча	46-60 років	Місто	Рідко	Так	Електронна черга, портал «Дія»	Так	Зрозумілий	Не виникло проблем	Так	Впровадження віртуального помічника з повідомленням про хід розгляду в телеграм чи вайбер
70.	Жіноча	46-60 років	Місто	Декілька разів на рік	Так	Електронна черга, електронні консультації	Так	Складний	Складність користування, недостатньо інформації	Так	Хотіла щоб збільшили букви, хоч я і в окулярах має бути все просто і логічно
71.	Чоловіча	Понад 60	Місто	Рідко	Так	Отримання	Так	Дуже	Технічні	Так	Потрібно покращити

		років				довідок онлайн, електронні консультації		складний	збої, складність користуванн я, недостатньо інформації		саму автоматику, щоб не було технічного збою, бо не завжди зберігається внесена інформація
--	--	-------	--	--	--	--	--	----------	---	--	---

Додаток I

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ця довідка видана Гриненку Ігорю Івановичу про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему: «Механізми цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», прийняті до впровадження та практичного використання у діяльності виконавчих органів Миколаївської міської ради Стрийського району Львівської області.

На відміну від вузькоспеціалізованих сервісних рішень, у загальноміській системі управління було імплементовано такі стратегічні результати дослідження:

1. Комплексна інституційна модель цифрового розвитку громади, що дозволила структурувати взаємодію між апаратом ради, старостинськими округами та комунальними підприємствами. Це забезпечило перехід від стихійної цифровізації до єдиної управлінської вертикалі цифрових трансформацій.

2. Механізм нормативно-інституційного закріплення цифрових прав мешканців, який було використано при розробці положень про електронні консультації та інструменти цифрової демократії. Це дозволило інтегрувати партисипативний вимір у процес прийняття управлінських рішень на рівні громади.

3. Фінансово-інструментальний механізм цифровізації, що став підґрунтям для обґрунтування бюджетних видатків на модернізацію цифрової інфраструктури та залучення позабюджетних ресурсів (донорської допомоги) для цифрового відновлення.

4. Концептуальні підходи до міжмуніципального співробітництва у цифровій сфері, що дозволило Миколаївській громаді ініціювати спільні проекти з іншими громадами Стрийського району щодо створення єдиних баз даних та обміну досвідом цифрового врядування.

Управлінська значущість та соціально-економічний ефект: Впровадження результатів Гриненка І. І. дозволило трансформувати систему муніципального управління громадою, зробивши її більш резильєнтною (стійкою) до викликів воєнного часу. Основний ефект полягає в оптимізації структури виконавчих органів, підвищенні оперативності реагування на запити внутрішньо переміщених осіб та посиленні цифрової зрілості територіальної громади.

Державницька вага впроваджених рішень полягає у створенні на прикладі Миколаївської міської ради референтної моделі цифрової трансформації для малих та середніх міст України, що відповідає пріоритетам Державної стратегії регіонального розвитку та європейським стандартам «доброго врядування» (Good Governance).

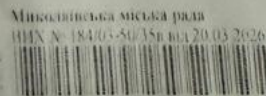
Форма впровадження: Наукові розробки автора враховані при підготовці Програми соціально-економічного розвитку громади, Стратегії цифровізації виконавчих органів та підготовці розпоряджень міського голови щодо вдосконалення документообігу та цифрової звітності.

Миколаївський міський голова



Андрій ЩЕБЕЛЬ

«20» березня 2026 р.



Додаток І



ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
 ДЕПАРТАМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
 (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська)

76018, Україна, м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 9, тел.: (0342) 75-01-19,
 email: cnap@ivk.if.ua, web-сайт: <https://www.cnap.if.ua>, код ЄДРПОУ 43929479

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Ця довідка видана Гриненьку Ігорю Івановичу про те, що результати його дисертації на тему: «Механізми цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування») впроваджені у практичну діяльність Департаменту адміністративних послуг (ЦНАП) Івано-Франківської міської ради.

Зокрема, у роботу установи було імплементовано такі розробки автора:

1. Організаційний механізм реінжинірингу послуг: застосовано для оптимізації адміністративних регламентів, що дозволило усунути зайві етапи погодження та скоротити час обслуговування громадян.

2. Інституційні підходи до цифрового врядування: використано при впровадженні принципу «цифрової взаємодії за замовчуванням» (digital by default) у процесі прийому та опрацювання звернень.

3. Кадрово-компетентнісний механізм: став основою для розробки внутрішньої системи оцінювання та підвищення рівня цифрових навичок адміністраторів ЦНАП.

4. Механізм інтеперабельності та безпеки: враховано при інтеграції локальних інформаційних систем із державними реєстрами за принципом «одноразовості» (once-only) введення даних та посилення кіберзахисту персональних даних.

Реалізація запропонованих механізмів забезпечила підвищення якості та доступності адміністративних послуг для мешканців Івано-Франківської громади. Це виявилось у суттєвому скороченні транзакційних витрат часу, забезпеченні прозорості процедур та наближенні діяльності ЦНАП до європейських стандартів сервісної держави.

Наукові результати дисертації впроваджено шляхом підготовки пропозицій до Регламенту Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська, розробки технологічних карток адміністративних послуг та впровадження нових методичних підходів у систему професійного розвитку персоналу.

Директор Департаменту адміністративних
 послуг (Центру надання адміністративних послуг
 Івано-Франківської міської ради

Богдан ПИТЕЛЬ



ЦНАП
 ІВАНО-ФРАНКІВСЬК



Додаток Й



Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**ІНСТИТУТ ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ
ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

 вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ, 76010
 (0342) 75-47-41 fuid@nung.edu.ua

31.03.2026 № 44

 Про використання результатів
дослідження

ДОВІДКА

Видана **Гриненьку Ігору Івановичу** про те, що окремі положення, висновки та рекомендації, отримані ним в процесі підготовки дисертаційного дослідження за темою: **«Механізми цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні»** на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, можуть бути використані при викладанні навчальних дисциплін «Місцеве самоврядування», «Багаторівневе врядування», «Електронне врядування і електронна демократія» включених до освітньо-професійних програм підготовки Бакалавра та Магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування.

Використання отриманих автором в ході написання дисертаційного дослідження наукових результатів, сприятиме кращому розумінню студентами процесів цифрового розвитку місцевого самоврядування, використання інструментів цифрової демократії, необхідності створення єдиної управлінської вертикалі цифрових трансформацій в публічному управлінні а також поглибленню знань щодо процесів управління цифровою трансформацією публічної служби.

 В. о. директора
інституту гуманітарної та
державного управління та
філософських наук, доцент


Богдан ГРИВНАК