

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**  
**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Тема: Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування:  
інноваційні інструменти та практичні результати**

Здобувачки 4 курсу 4АПУА групи  
Освітньої програми Публічне управління та адміністрування  
Спеціальності 281, Публічне управління та адміністрування  
Галузі знань 28, Публічне управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти Бакалавр

Шимотюк Анастасія Ігорівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Використання чужих ідей,  
результатів і текстів мають посилання  
на відповідне джерело**

Науковий керівник доцент Яременко О.І.  
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, посада)

Розширена шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Голова комісії \_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії \_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис) (ініціали, прізвище)

**Вінниця 2026**

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	10
1.1. Поняття та значення цифрової трансформації для публічного управління.....	10
1.2. Нормативно-правові засади цифровізації органів місцевого самоврядування.....	16
1.3. Організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.....	21
Висновки до 1 розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	26
2.1. Витоки та еволюція впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування.....	26
2.2. Моделі цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах.....	30
2.3. Вплив цифрової трансформації на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в європейських країнах.....	34
Висновки до 2 розділу.....	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	41

3.1. Цифрові сервіси та платформи для вітчизняних територіальних громад.....	41
3.2. Виклики та інноваційні підходи в цифровому менеджменті органів місцевого самоврядування.....	47
3.3. Перспективи інтеграції українських цифрових громад у європейський контекст.....	50
Висновки до 3 розділу.....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	68

*Анотація.* \_\_\_\_\_ Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування: інноваційні інструменти та практичні результати: кваліфікаційна робота здобувачки ступеня вищої освіти бакалавр – Шимотюк Анастасії Ігорівни, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026.

Мета роботи – розробити рекомендації щодо впровадження цифрових технологій та інноваційних інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні на основі аналізу теоретичних, організаційних і практичних аспектів цифрової трансформації з урахуванням зарубіжного досвіду та успішних вітчизняних практик. Об’єкт дослідження – діяльність органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації. Предмет дослідження – цифрова трансформація органів місцевого самоврядування: інноваційні інструменти та практичні результати. У дослідженні розкрито теоретичні та методологічні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, зокрема визначено поняття та значення цифровізації для публічного управління, проаналізовано нормативно-правове та організаційне забезпечення її впровадження. Досліджено еволюцію цифрових рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах, розглянуто основні моделі цифрового управління та їх вплив на ефективність функціонування муніципалітетів. Визначено сучасний стан розвитку цифрових громад в Україні, охарактеризовано цифрові сервіси та платформи, а також окреслено виклики, інноваційні підходи та перспективи інтеграції українських громад у європейський цифровий простір.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, органи місцевого самоврядування, публічне управління, цифровізація, електронне урядування, цифрові сервіси, інноваційні технології, європейський досвід, цифрові громади, управлінські платформи.

**Annotation.** \_\_\_\_\_ Digital transformation of local governments: innovative tools and practical results: qualification work of a bachelor's degree holder in specialty 281 Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2026.

The purpose of the work is to develop recommendations for the implementation of digital technologies and innovative tools in the activities of local governments in Ukraine based on an analysis of the theoretical, organizational and practical aspects of digital transformation, taking into account foreign experience and successful domestic practices. The object of the study is the activities of local governments in the context of digitalization. The subject of the study is digital transformation of local governments: innovative tools and practical results. The study reveals the theoretical and methodological principles of the digital transformation of local governments, in particular, the concept and significance of digitalization for public administration are defined, and the regulatory, legal and organizational support for its implementation is analyzed. The evolution of digital solutions in the activities of local governments in European countries is studied, the main models of digital governance and their impact on the effectiveness of the functioning of municipalities are considered. The current state of development of digital communities in Ukraine is determined, digital services and platforms are characterized, and challenges, innovative approaches and prospects for the integration of Ukrainian communities into the European digital space are outlined.

**Keywords:** digital transformation, local governments, public administration, digitalization, e-government, digital services, innovative technologies, European experience, digital communities, management platforms.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному політичному та інформаційному просторі цифрові технології суттєво змінюють формат роботи органів місцевого самоврядування. Відтак, впровадження інноваційних цифрових платформ дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість та підзвітність місцевої влади, а також забезпечити оперативний доступ громадян до публічних послуг. Разом з тим, трансформація традиційних форм взаємодії з громадою створює нові завдання для органів влади та відкриває можливості для більш ефективного управління на місцевому рівні.

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування не обмежується автоматизацією процесів, а включає й нові формати комунікації з громадянами та зацікавленими сторонами. А саме, цифрова трансформація дозволяє місцевим органам влади представляти свої послуги й політичні ініціативи, управляти інформаційними потоками, залучати населення до прийняття рішень та підвищувати ефективність електронного врядування. При цьому, цифрові інструменти забезпечують інтеграцію даних між різними підрозділами та створюють умови для прозорого і зручного обслуговування громадян.

Отже, вивчення інноваційних інструментів та практичних результатів цифрової трансформації органів місцевого самоврядування дозволяє оцінити реальні результати її впровадження, зокрема, такі як єдині портали електронних послуг, мобільні додатки, системи «розумного міста» та хмарні технології тощо.

*Науково-теоретична основа дослідження.* Актуальні аспекти питання цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, у

контексті розкриття проблеми інноваційних інструментів та практичних результатів, розглядалися у працях таких дослідників та науковців: Н. Бондарчук, К. Дудченко, Д. Заболотенко, С. Квітки, О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, С. Петькун, Н. Піскохи, О. Побережець, Т. Поспелової, В. Саприкіна, Є. Сидоренко, В. Соколік, Н. Сорокіної, Л. Стороженко, В. Цимбалюк, О. Шевченко, О. Яременко та ін. Окрім напрацювань вітчизняних дослідників, окремі питання цифрової трансформації органів місцевого самоврядування стали предметом наукового інтересу зарубіжних науковців (М. Alenezi, I. Vakhov, P. Ciancarini, F. Han, P. Palos-Sánchez та ін.).

Відтак, у кваліфікаційній роботі досліджується надзвичайно актуальна тема цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, яка є важливим напрямом розвитку сучасного публічного управління. Адже сьогодні існує нагальна потреба в узагальненні інформації щодо інноваційних технологічних рішень, механізмів їх впровадження та практичних результатів у роботі місцевих органів влади. Наше дослідження спрямоване на вивчення законодавчих та організаційних аспектів цифровізації, а також на визначення шляхів підвищення ефективності надання послуг, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення прозорості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами. Саме це зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи: **«Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування: інноваційні інструменти та практичні результати»**.

*Мета роботи* – розробити рекомендації щодо впровадження цифрових технологій та інноваційних інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні на основі аналізу теоретичних, організаційних і практичних аспектів цифрової трансформації з урахуванням зарубіжного досвіду та успішних вітчизняних практик.

*Завдання дослідження* такі:

1. Уточнити поняття та окреслити значення цифрової трансформації для публічного управління.

2. Упорядкувати нормативно-правові засади цифровізації органів місцевого самоврядування.
3. Охарактеризувати організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.
4. Прослідкувати витоки та еволюцію впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування.
5. Окреслити моделі цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах.
6. Виявити вплив цифрової трансформації на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в європейських країнах.
7. Дослідити особливості цифрових сервісів та платформ для вітчизняних територіальних громад.
8. Означити виклики та інноваційні підходи в цифровому менеджменті органів місцевого самоврядування.
9. Систематизувати перспективи інтеграції українських цифрових громад у європейський контекст.

**Об'єкт дослідження** – діяльність органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

**Предмет дослідження** – цифрова трансформація органів місцевого самоврядування: інноваційні інструменти та практичні результати.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дослідження було застосовано низку методів:

- теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури, нормативно-правових актів і практичних джерел з питань цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, що дозволило визначити теоретичні основи та напрями дослідження;
- порівняльні методи: співставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду цифровізації органів місцевого самоврядування для виявлення інноваційних практик і ключових тенденцій;

– логічні методи: аналіз причинно-наслідкових зв'язків, класифікація та систематизація інноваційних інструментів і практичних результатів цифрової трансформації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Висновки та аналіз практичних результатів цифрової трансформації органів місцевого самоврядування можуть стати основою для розробки методичних рекомендацій та навчальних програм для посадових осіб місцевої влади, які охоплюють використання інноваційних цифрових інструментів та платформ для надання публічних послуг. Отримані результати можуть бути корисними для керівників органів місцевого самоврядування, спеціалістів із цифровізації, ІТ-консультантів та дослідників, які займаються вдосконаленням електронних сервісів, інтеграцією «розумних» технологій та підвищенням ефективності управлінських процесів. Крім того, практичні напрацювання можуть слугувати основою для підвищення доступності послуг для громадян, оптимізації внутрішньої координації між підрозділами та розвитку прозорості та підзвітності діяльності місцевих органів влади.

**Апробація результатів дослідження.** . Результати дослідження були представлені на науково-практичній конференції «Глобальні виклики і сталий розвиток територіальних громад України» (м. Вінниця, 31 березня 2026 р.) та на I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» (м. Вінниця, 24 квітня 2026 року). Матеріали доповідей опубліковані у збірниках наукових заходів. Робота обговорена й рекомендована до захисту на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи з 9-ма підрозділами, висновки та список використаних джерел (70 найменувань), додатки. Основний обсяг становить 58 сторінок, а загальний – 68 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Поняття та значення цифрової трансформації для публічного управління

Аналіз наукових джерел [12; 21; 48] дозволяє констатувати, що цифрова трансформація – це процес впровадження цифрових технологій, який супроводжується оптимізацією управління основними процесами діяльності організацій.

Відтак, можна стверджувати, що цифрова трансформація є процесом, який супроводжує діяльність як державних, так і приватних організацій у сучасних умовах розвитку суспільства. Її призначення полягає в тому, що вона сприяє підвищенню ефективності управління, якості послуг та швидкості прийняття рішень.

У публічному секторі цифровізація забезпечує прозорість, відкритість та підзвітність органів влади, а також покращує взаємодію з громадянами [12; 21; 48]. У приватному секторі вона є важливим чинником конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та адаптації до змін ринкового середовища [12; 21; 48].

Загалом, у бізнесі цифрова трансформація змінює виробничі, допоміжні та управлінські процеси, в економіці – забезпечує нові способи взаємодії між партнерами та контрагентами, а в суспільстві сприяє появі нових форматів комунікації та сервісів для громадян [12; 21; 48].

Керуючись напрацюваннями О. Побережець та В. Обухіної [24, с. 85], варто підкреслити, що суть цифрової трансформації полягає у комплексному перетворенні діяльності організації будь-якої форми власності. Адже цифровізація спонукає до зміни стратегії розвитку, цілей та принципів,

продуктів й послуг, підходів до взаємодії з клієнтами, структури та корпоративної культури. Крім того, доцільно зауважити, що наявність інформаційних систем або автоматизація окремих процесів в організації сама по собі ще не свідчить про здійснення цифрової трансформації, адже це значно ширше та комплексніше явище. Її сутність полягає не лише у впровадженні технологій, а у глибинних змінах підходів до управління, організації діяльності та взаємодії між структурними елементами. У багатьох випадках фундаментом таких змін є платформні рішення, на основі яких формується єдина цифрова екосистема. Вона забезпечує інтеграцію всіх сервісів організації, сприяє узгодженості процесів та створює передумови для їх комплексної трансформації [24, с. 85]. Відтак, окреслимо цілі цифрової трансформації, як процесу, який супроводжує еволюційний розвиток сучасних організацій (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

### Цілі цифрової трансформації

№ з/п	Цілі	Значення
1	2	3
1	Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних операцій звільняє час для стратегічно важливих завдань
2	Покращення якості сервісу	Аналіз даних дозволяє пропонувати персоналізовані послуги та спрощує взаємодію з клієнтами або громадянами
3	Зростання конкурентоспроможності	ІТ-інструменти дають змогу швидше реагувати на зміни ринку та запускати інноваційні продукти
4	Зменшення витрат	Використання хмарних платформ та автоматизації знижує витрати на інфраструктуру та обслуговування
5	Збільшення доходів	Онлайн-канали продажів чи електронні сервіси для громадян розширюють аудиторію та підвищують результативність
6	Ефективна співпраця	Цифрові платформи для спільної роботи покращують комунікацію між командами та партнерами

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [26; 43]*

Отже, наведені у таблиці 1.1. дані свідчать, що цифрова трансформація спрямована, передусім, на підвищення ефективності діяльності організацій та оптимізацію їхніх внутрішніх процесів. Вона також забезпечує покращення якості сервісу і сприяє зростанню конкурентоспроможності за рахунок використання сучасних ІТ-рішень. Крім того, цифровізація дозволяє зменшити витрати, збільшити доходи та підвищити рівень взаємодії між учасниками діяльності.

З метою виявлення сутності та механізмів впровадження цифрових змін у діяльність організацій будь-якої форми власності, далі розглянемо процеси цифрової трансформації (Додаток А). Відтак, наведені у Додатку А процеси свідчать про те, що цифрова трансформація є багатовимірним системним процесом, який охоплює не тільки впровадження новітніх технологій, а й глибоку перебудову всієї діяльності організації. Вона включає трансформацію бізнес-моделі, оптимізацію та автоматизацію ключових процесів, а також перехід до управління на основі даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Важливим аспектом є налагодження ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем через створення цифрової інфраструктури для клієнтів, партнерів і громадян. Водночас, такі зміни неможливі без трансформації корпоративної культури, яка має бути орієнтована на інноваційність, гнучкість і підтримку постійного розвитку. Таким чином, цифрова трансформація є комплексним механізмом модернізації організацій, що забезпечує їхню адаптацію до викликів сучасного цифрового середовища.

Як свідчать зарубіжні наукові джерела [56; 57; 59], вимірювання цифрової трансформації здійснюється через показник цифрової зрілості – наскільки глибоко технології інтегровані в процеси організації та наскільки ефективно вони допомагають досягати цілей.

Варто зазначити, що існують різні методики оцінки цифрової зрілості [35-37]:

- MIT і Capgemini – фокус на клієнтському досвіді, операційних процесах та бізнес-моделі;
- Deloitte (Digital Maturity Model) – модель оцінює споживачів, стратегію, технології, виробництво, структуру та культуру організації;
- Модель KMDA – виділяє клієнтоорієнтованість, колаборації, дані, інновації, цінність і людей.

Загалом, «цифрова зрілість» як результат цифрової трансформації сучасних організацій не є кінцевою точкою – технології постійно розвиваються, бізнес-вимоги змінюються, і організації мають безперервно адаптуватися до нових умов [56; 57; 59].

Водночас, сфера публічного управління також активно зазнає впливу цифрової трансформації, яка стає ключовим чинником модернізації діяльності органів влади. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує прозорість та відкритість влади, а також покращує якість надання публічних послуг.

За визначеннями сучасних науковців [3, с. 63; 47, с. 77], цифрова трансформація в сфері публічного управління є комплексним процесом, який передбачає перехід органів влади на цифрові технології у всіх сферах їхньої діяльності. Вона включає автоматизацію процесів, впровадження систем аналітики даних та створення цифрових платформ для ефективної взаємодії з громадянами та бізнесом.

При цьому, вважаємо, що особливого значення набуває розвиток електронного урядування та цифрових сервісів, орієнтованих на потреби громадян. У цьому контексті, цифровізація є не тільки інструментом удосконалення діяльності органів публічної влади, а й важливим елементом побудови сучасної сервісної держави.

Н. Піскоха зазначає, що «значення цифрової трансформації в сфері публічного управління полягає у підвищенні ефективності роботи органів влади, покращенні якості адміністративних послуг та збільшенні рівня задоволеності громадян взаємодією з державними інституціями» [23, с. 43].

Спираючись на наведені відомості [3; 23; 47], варто відзначити й те, що термін «цифрова трансформація в сфері публічного управління» має кілька тлумачень:

По-перше, це комплексний процес переходу органів влади на цифрові технології, що передбачає кардинальні зміни в основних моделях функціонування та взаємодії учасників у цифровому середовищі.

По-друге, це глибинні зміни у змісті державного управління завдяки впровадженню цифрових технологій, що охоплюють різні процедури, етапи управлінського циклу, а також державні функції та їх класифікації.

По-третє, цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект та інтернет речей, використовуються для підвищення ефективності роботи державних органів.

В. Саприкін та ін. [43; 48; 64] доводять, що цифрова трансформація в сфері публічного управління покликана виконувати декілька ключових цілей. Перш за все, це підвищення ефективності, оскільки цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи тимчасові та матеріальні витрати. Наприклад, електронні системи документообігу скорочують час обробки запитів. Водночас, підвищується прозорість роботи органів влади: цифрові платформи дають громадянам доступ до інформації про муніципальні послуги, бюджет та витрати, що сприяє зміцненню довіри до влади. Крім того, цифрові сервіси та мобільні додатки покращують якість обслуговування, роблячи взаємодію з державними органами більш зручною та доступною онлайн. Інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, дозволяє швидко знаходити ефективні рішення для складних завдань, з якими стикається держава, а сучасні цифрові інструменти підвищують кібербезпеку, захищають дані та створюють стійку інфраструктуру, здатну працювати в умовах криз і надзвичайних ситуацій.

Узагальнюючи, серед основних цілей цифрової трансформації можемо виокремити такі: підвищення якості та доступності муніципальних послуг, оптимізація управлінських процесів і зменшення адміністративного

навантаження на працівників органів влади, створення єдиного інформаційного простору громади для ефективної взаємодії між структурними підрозділами та з державними органами, а також підвищення прозорості прийняття рішень і залучення громадськості через цифрові платформи для зворотного зв'язку [43; 48; 64].

Відтак, для реалізації процесів цифрової трансформації в сфері публічного управління застосовуються різноманітні методи. Серед них, зокрема, такі (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2

**Методи реалізації процесів цифрової трансформації в сфері публічного управління**

№ з/п	Метод	Характеристика методу
1	2	3
1	Автоматизація процесів	Спрощує та пришвидшує адміністративні процедури, зменшуючи людський фактор у рутинних операціях
2	Впровадження електронних послуг для громадян та бізнесу	Через портали та мобільні додатки, такі як Дія чи регіональні електронні сервіси
3	Створення централізованих сховищ даних та аналітичних інструментів	Для зібрання й обробки інформації в реальному часі
4	Використання штучного інтелекту	Дозволяє обробляти звернення громадян, прогнозувати соціально-економічні процеси та потреби у державних послугах, а також автоматизувати прийняття рішень, наприклад, перевірку документів при отриманні ліцензій або оцінку заявок на державну підтримку
5	Створення державних цифрових платформ	Вони забезпечують ефективну взаємодію органів влади всіх рівнів із фізичними та юридичними особами – отримувачами послуг

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [3; 9; 12; 21]*

Відтак, керуючись наведеними у таблиці 1.2. даними, наголосимо на тому, що основними методами реалізації цифрової трансформації у сфері публічного управління є автоматизація процесів, впровадження електронних послуг та використання сучасних аналітичних інструментів. Вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності органів влади, покращення якості обслуговування громадян і забезпечення більш оперативного та обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що цифрова трансформація – це процес, завдяки якому органи влади починають активно використовувати сучасні технології у своїй роботі, роблячи її швидшою, прозорішою та ефективнішою. Вона допомагає автоматизувати рутинні завдання, підвищує якість послуг для громадян і полегшує прийняття рішень. А використання цифрових сервісів, аналітики даних та платформних рішень робить роботу органів влади більш відкритою та підзвітною. Важливо, що трансформація стосується не тільки технологій, а й організаційної структури, процесів та культури, вона, по суті, змінює спосіб роботи держави.

## **1.2. Нормативно-правові засади цифровізації органів місцевого самоврядування**

Процес цифровізації органів місцевого самоврядування ґрунтується на певному правовому механізмі. Передусім, впровадження цифровізації у місцевому самоврядуванні здійснюється на основі міжнародних стандартів, на нормах, які визначають права громадян, доступ до інформації та ефективність публічних послуг. До ключових документів належать Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р., яка гарантує право на доступ до інформації та участь у публічному житті [10], та Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 р., що передбачає свободу вираження поглядів та право на участь у керуванні державними справами [16]. Крім того, міжнародні стандарти електронного урядування, такі як

рекомендації ООН з цифрового урядування та Європейська хартія місцевого самоврядування, задають принципи прозорості, відкритості та ефективності надання послуг на місцевому рівні. Використання цих документів дозволяє органам місцевого самоврядування впроваджувати сучасні цифрові сервіси, підвищувати прозорість, забезпечувати доступ громадян до інформації та вдосконалювати взаємодію з населенням [66, с. 43].

Водночас, реалізація цифровізації органів місцевого самоврядування на національному рівні ґрунтується на нормах національного законодавства, зокрема, Конституції України [14], Цивільного кодексу України [50], Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [27] та інших нормативно-правових актів, які регламентують інформаційну діяльність і комунікації в публічній сфері. Тобто, йдеться про конституційний, законодавчий та підзаконний рівні цифровізації органів місцевого самоврядування. У таблиці 1.3. систематизуємо чинні наразі ключові нормативно-правові акти, якими врегульовується порядок цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні на національному рівні.

Таблиця 1.3

**Ключові нормативно-правові акти, якими врегульовується  
порядок цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні**

<b>№ з/п</b>	<b>Назва нормативно-правового акту</b>	<b>Значення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Конституція (Основний Закон) України	Встановлює конституційні засади місцевого самоврядування, права громадян та принципи організації публічної влади.
2	Цивільний Кодекс України	Регламентує загальні цивільно-правові відносини, що впливають на діяльність органів влади та їх взаємодію з громадянами й бізнесом
3	Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року	Визначає повноваження, структуру та функції органів місцевого самоврядування, права та обов'язки територіальних громад

Продовження табл. 1.3

1	2	3
4	Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року	Сприяє впровадженню електронного документообігу та цифрових форм управлінських процесів
5	Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року.	Забезпечує відкритість діяльності органів влади, доступ громадян до інформації та прозорість прийняття рішень
6	Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року	Регламентує надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, створюючи правові підстави для цифровізації сервісів
7	Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року	Забезпечує правову основу для електронної ідентифікації громадян та легітимності цифрових підписів і сервісів
8	Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року	Регламентує використання електронних мереж і сервісів для публічної комунікації та цифрового урядування
9	Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18 листопада 2021 року	Створює умови для ведення єдиних цифрових реєстрів, що спрощують доступ до інформації та взаємодію органів влади з громадянами.
10	Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 липня 2021 року	Спрямований на підтримку інновацій, цифровізації бізнесу та інтеграції технологій у публічний сектор
11	Про хмарні послуги : Закон України від 17 лютого 2022 року	Визначає правові основи використання хмарних технологій для зберігання, обробки та обміну даними органів влади

1	2	3
<b>Підзаконний рівень</b>		
12	Засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56	Встановлює принципи державної політики у сфері цифрового розвитку та заходи для впровадження цифровізації органів влади
13	Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг / Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137	Регламентує функціонування державного порталу для надання електронних послуг громадянам і бізнесу
14	Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р.	Визначає стратегічні напрямки розвитку електронного урядування та залучення громадян до цифрової демократії
15	Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р.	Спрямовує розвиток штучного інтелекту для підвищення ефективності управління та цифрових сервісів у публічному секторі

1	2	3
16	Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р.	Визначає пріоритети розвитку цифрових навичок серед працівників органів влади та населення для ефективної цифровізації

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [14; 25; 27–39]*

Відтак, Конституція України та профільний Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначають загальні засади організації і функціонування місцевої влади, тоді як Цивільний кодекс України регламентує правові аспекти інформаційної діяльності, комунікацій та відповідальності, що виникає у процесі надання послуг і взаємодії з громадянами. Окрім того, на законодавчому рівні згадані закони України визначають ключові напрями цифровізації органів місцевого самоврядування, зокрема регулюють електронний документообіг, забезпечують доступ громадян до публічної інформації, упорядковують надання адміністративних послуг, електронну ідентифікацію, електронні комунікації та функціонування публічних реєстрів, а також сприяють розвитку цифрової економіки. Вони створюють надійну правову основу для автоматизації управлінських процесів, підвищення прозорості діяльності органів влади та оптимізації взаємодії з громадянами. На підзаконному рівні урядові постанови та розпорядження деталізують практичну реалізацію цих законів, визначають порядок функціонування єдиного державного порталу електронних послуг, розвиток електронної демократії, впровадження технологій штучного інтелекту та підвищення цифрових компетентностей працівників органів влади. Спільно ці акти формують цілісну правову базу цифрової трансформації місцевого самоврядування, забезпечуючи і

нормативне підґрунтя, і практичні механізми для ефективного управління та якісної взаємодії з громадянами.

Отже, нормативно-правові засади цифровізації органів місцевого самоврядування дозволяють визначити правила взаємодії органів місцевої влади з громадянами, забезпечити прозорість і відкритість їхньої діяльності, а також ефективно використовувати цифрові платформи й засоби масової інформації. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування можуть швидше надавати послуги, інформувати громаду та підтримувати постійний діалог із жителями своїх територій.

### **1.3. Організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування**

Проведений нами аналіз наукових джерел [7; 45; 46; 51], дозволяє стверджувати, що організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні передбачають формування комплексу структурних, процесуальних і практичних механізмів, які забезпечують ефективно впровадження сучасних інформаційних технологій у роботу місцевих громад.

Відтак, цей процес передбачає не лише використання електронних сервісів та цифрових платформ, а й зміну організаційних підходів до управління, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади перед громадянами.

На рівні організаційної структури органів місцевого самоврядування створюються спеціальні підрозділи або робочі групи, відповідальні за цифровізацію та впровадження ІТ-проектів, що дозволяє координувати всі ініціативи та забезпечувати системність їх реалізації. У процесах управління активно застосовується електронний документообіг, стандартизація процедур надання муніципальних послуг, а також інтеграція даних між різними

підрозділами місцевої ради та виконавчого апарату, що сприяє підвищенню оперативності та точності прийняття рішень [7; 45; 46; 51].

Напрями реалізації включають розвиток інфраструктури, модернізацію мереж передачі даних, впровадження хмарних технологій і забезпечення кібербезпеки [7; 45; 46; 51].

Практичні механізми цифрової трансформації включають використання єдиних державних та муніципальних порталів електронних послуг, мобільних додатків для громадян, хмарних технологій для зберігання та обміну інформацією, а також впровадження систем «розумного міста» – автоматизованого управління вуличним освітленням, інтелектуального відеоспостереження, моніторингу стану довкілля та інтелектуальних транспортних систем. Крім того, велике значення мають механізми зворотного зв'язку та контролю: електронні платформи для опитувань, електронні петиції, інтерактивні сервіси звернень громадян, а також публічні електронні реєстри, які забезпечують прозорість роботи органів місцевого самоврядування [7; 45; 46; 51].

Наприклад, у м. Львові через єдиний портал «Львів Цифровий» громадяни можуть подати заяву на видачу довідки, записати дитину у садок або сплатити місцеві податки онлайн, не відвідуючи відділи міської ради особисто. У м. Києві реалізовано систему «розумне освітлення», яка автоматично регулює вуличне освітлення та економить електроенергію, а також платформу «Київ Цифровий», де мешканці можуть залишати звернення та пропозиції, що оперативно опрацьовуються тощо [2].

Цифровізація послуг за принципом «єдиного вікна» дозволяє мешканцям подавати заяви, отримувати довідки та консультації через централізовані портали, а мобільні додатки надають оперативний доступ до інформації про роботу комунальних служб, транспортні маршрути та культурні події. Впровадження систем «розумного міста» включає інтелектуальні системи відеоспостереження, моніторинг стану довкілля та

інтелектуальну транспортну систему, що оптимізує трафік і покращує безпеку.

Спираючись на напрацювання О. Шевченко та Н. Бочко [52, с. 12-18], варто наголосити на тому, що у поєднанні з нормативно-правовими актами України, які регламентують діяльність місцевого самоврядування, електронні документи, доступ до публічної інформації, адміністративні послуги, електронну ідентифікацію, публічні реєстри та стимулювання цифрової економіки, а також з підзаконними постановами та розпорядженнями уряду, що деталізують практичне впровадження цифрових інструментів, організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування формують цілісну систему, яка забезпечує ефективну, прозору та сучасну роботу органів місцевого самоврядування.

Реальні кейси, як-от електронні сервіси Львова та Києва, показують, що цифрова трансформація підвищує доступність послуг для громадян, покращує внутрішню координацію органів влади та сприяє залученню населення до прийняття рішень на місцевому рівні [2].

Вважаємо також, що не менш важливим компонентом організаційних засад є підвищення цифрової компетентності працівників та населення. Це реалізується через навчальні курси, тренінги, консультаційні центри та вебінари, що дозволяють ефективно користуватися електронними сервісами, застосовувати цифрові інструменти у щоденній роботі та взаємодії з громадою. У поєднанні з нормативно-правовою базою України, яка регламентує місцеве самоврядування, електронні документи, адміністративні послуги, електронну ідентифікацію та публічні реєстри, ці організаційні засади формують комплексну систему, яка забезпечує послідовну, прозору та сучасну роботу органів місцевого самоврядування, сприяє інтеграції новітніх технологій та підвищенню якості взаємодії з громадянами.

Отже, організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в Україні є важливою основою модернізації роботи місцевих громад. Адже вони допомагають системно впроваджувати цифрові

технології, поєднуючи законодавчі вимоги з практичними інструментами, а також налагоджують ефективну внутрішню координацію між підрозділами органів влади. Завдяки електронним сервісам, інтегрованим порталам, мобільним додаткам та системам «розумного міста» мешканці отримують зручний доступ до послуг, а управлінські процеси стають швидшими і прозорішими. Крім того, навчання працівників і населення цифровим навичкам робить трансформацію стійкою та допомагає громадам адаптуватися до сучасних технологічних вимог. У підсумку, такі організаційні засади створюють цілісну, дієву систему, яка забезпечує прозору, сучасну та ефективну роботу місцевого самоврядування.

### **Висновки до 1 розділу**

Підводячи підсумки 1-го розділу кваліфікаційної роботи, можемо зробити такі узагальнення:

➤ Цифрова трансформація в публічному управлінні – це, по суті, процес, який допомагає органам влади працювати сучасніше та ефективніше, використовуючи новітні технології. Вона змінює не лише структуру і внутрішні процеси, а й підходи до управління та культуру роботи самих працівників. Завдяки електронним сервісам, платформам, аналітиці даних і автоматизації процедур, органи влади можуть швидше приймати рішення, робити послуги доступнішими для людей та відкритішими для контролю. Окрім того, завдяки цифровізації виникає можливість залучати громадян до процесів управління і краще адаптуватися до сучасних вимог суспільства. Зрештою, цифрова трансформація стає основою сучасного, прозорого та орієнтованого на людей публічного управління.

➤ Нормативно-правові засади цифровізації органів місцевого самоврядування створюють міцну правову базу для впровадження цифрових технологій у роботу місцевої влади. На міжнародному рівні – це гарантії прав громадян на доступ до інформації та участь у публічному житті, а на

національному – Конституція України, закони, підзаконні акти, якими врегульовано порядок обігу електронних документів, надання адміністративних послуг та доступ до публічної інформації тощо. Окрім того, підзаконні акти уряду деталізують практичну реалізацію цих норм, зокрема, через єдиний державний портал електронних послуг (Дія), розвиток електронної демократії, штучного інтелекту та цифрових компетентностей. У сукупності, ці документи забезпечують прозорість, ефективність і доступність послуг для громадян, автоматизацію управлінських процесів та розвиток комунікацій між владою і населенням. Відтак, правові механізми цифровізації стають ключовим інструментом модернізації місцевого самоврядування та підвищення якості взаємодії з громадою.

➤ Організаційні засади цифрової трансформації місцевого самоврядування створюють основу для впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів влади. Зокрема, вони передбачають формування спеціальних підрозділів та робочих груп, використання електронного документообігу, інтеграцію даних і стандартизацію процесів надання послуг, а також розвиток інфраструктури, хмарних технологій і забезпечення кібербезпеки. Практична реалізація включає єдині портали, мобільні додатки, системи «розумного міста» та інші цифрові сервіси, що полегшують взаємодію з громадянами. Не менш важливим є підвищення цифрових компетентностей працівників і населення для ефективного користування технологіями.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **2.1. Витоки та еволюція впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування**

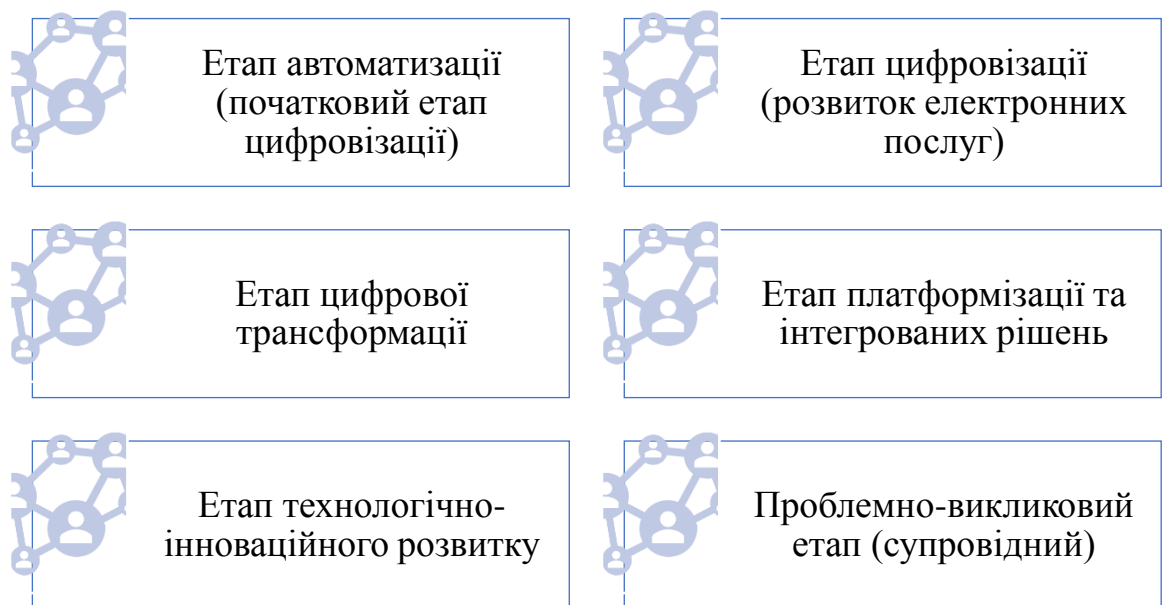
Аналіз наукових джерел [1; 8; 44] свідчить про те, що одним із ключових напрямів еволюції цифрових рішень у діяльності органів місцевого самоврядування є поступове впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують міжвідомчу взаємодію та надання адміністративних послуг в електронному форматі.

Варто зауважити, що у процесі цифрової трансформації відбувається не лише вдосконалення існуючих управлінських процедур, а й формування нових моделей взаємодії між владою та громадянами. Під впливом цифрових технологій змінюються підходи до організації муніципальних послуг, розширюється їх перелік та підвищується доступність для населення. Таким чином, еволюція цифрових рішень у місцевому самоврядуванні відображає перехід від традиційних адміністративних практик до інтегрованих електронних сервісів і платформного управління [1; 8; 44].

У цьому контексті, варто також звернути увагу на європейський досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування, де впровадження електронного урядування та Smart City-підходів є одним із пріоритетних напрямів розвитку публічного управління [5, с. 20]. У країнах Європейського Союзу активно застосовуються інтегровані цифрові платформи надання послуг, системи відкритих даних та інструменти електронної демократії, що забезпечують високий рівень прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень.

Базуючись на викладеному вище, зазначимо, що впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування є поступовим еволюційним процесом, який сформувався під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, трансформації підходів до публічного управління та необхідності підвищення якості взаємодії з громадянами. Його витoki пов'язані з появою перших інформаційних технологій, що почали використовуватися для автоматизації управлінських процесів у діяльності органів влади [1; 8; 44].

Етапи впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування представлені на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Етапи впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування**

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [1; 5; 8; 44]*

Зазначимо, що початковий етап цифровізації характеризувався впровадженням автоматизованих інформаційних систем, які виконували переважно технічні та облікові функції. На цьому етапі цифрові інструменти не змінювали сутність управлінських процесів, а лише дублювали традиційні паперові процедури.

У країнах Європейського Союзу аналогічні процеси проявлялися у впровадженні перших систем електронного документообігу в органах місцевої влади, автоматизації реєстрів населення та створенні базових адміністративних інформаційних систем, які забезпечували внутрішній облік і обробку даних без суттєвої трансформації управлінських процедур [1; 5; 8; 44].

Наприклад, в Україні це проявлялося у запровадженні Єдиного державного демографічного реєстру, який використовується для обліку населення та оформлення паспортних документів, а також у впровадженні системи електронного документообігу в органах місцевого самоврядування [30].

Крім того, на рівні громад у країнах Європейського Союзу почали створюватися перші електронні приймальні для реєстрації звернень громадян та фіксації запитів, що надходять до органів місцевого самоврядування. Зокрема, у Німеччині рівень використання електронних адміністративних послуг у муніципальному секторі сягає близько 60–70% залежно від регіону, що відображає поступовий перехід до цифрового документообігу. У Франції понад 65% адміністративних процедур уже доступні онлайн через державні та муніципальні платформи, що суттєво скорочує час обробки звернень громадян. У Польщі рівень використання електронних публічних послуг становить близько 55–60%, особливо активно вони впроваджуються на рівні гмін через локальні цифрові сервіси [1; 5; 8; 44].

У цей період також формувалися перші муніципальні реєстри земельних ділянок та комунального майна, які мали переважно обліковий характер і використовувалися для внутрішнього управління. Наприклад, у країнах ЄС цифровізація кадастрових систем охоплює понад 70% адміністративних процедур, пов'язаних із землею та нерухомістю, а у Франції та Німеччині електронні земельні реєстри використовуються майже повністю на національному рівні для обліку та управління комунальною власністю [56; 57].

Наступним етапом стала цифровізація, яка передбачала вже не тільки автоматизацію, а й удосконалення управлінських процесів через використання сучасних інформаційних систем.

У цей період почали активно впроваджуватися електронні послуги, системи електронного документообігу та онлайн-сервіси для громадян. Прикладом є розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують доступ населення до муніципальних послуг у більш зручному форматі [4; 13].

Сучасний етап характеризується цифровою трансформацією місцевого самоврядування, яка передбачає глибоку перебудову управлінських процесів на основі цифрових технологій. Нині активно використовуються такі інструменти, як платформи електронної демократії, системи відкритих даних, мобільні застосунки для комунікації з громадянами, а також технології штучного інтелекту та аналізу великих даних. Зокрема, у багатьох громадах впроваджуються електронні петиції, онлайн-опитування мешканців та системи «розумного міста» (Smart City) [67].

Окремого значення набуває розвиток платформних рішень, які об'єднують різні адміністративні, комунікаційні та аналітичні функції в єдину цифрову екосистему, про що йтиметься далі. Їх впровадження дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, пришвидшити процес ухвалення рішень та забезпечити більш активну участь громадян в управлінні.

Важливим напрямом еволюції є також використання інтернету речей (IoT), хмарних технологій, геоінформаційних систем та елементів штучного інтелекту для управління міською інфраструктурою [69].

Наприклад, у сфері ЖКГ застосовуються системи дистанційного обліку ресурсів, моніторингу вивезення відходів та управління вуличним освітленням.

Водночас, процес цифровізації супроводжується низкою викликів, серед яких (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1

**Виклики процесу цифровізації у діяльності органів місцевого самоврядування**

№ з/п	Виклик
1	2
1	Необхідність розвитку цифрової інфраструктури
2	Забезпечення кібербезпеки
3	Подолання цифрової нерівності між громадами
4	Недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [4; 13; 67; 69]*

Окрім того, актуальною залишається проблема фрагментарності інформаційних систем та відсутності єдиних стандартів обміну даними.

Отже, впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування пройшло шлях від простої автоматизації процесів до комплексної цифрової трансформації. Сьогодні цей процес є ключовим чинником підвищення ефективності управління, розвитку сервісної держави та зміцнення взаємодії між владою і громадянами.

## **2.2. Моделі цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах**

Як свідчать наукові дані [1; 4; 8; 12; 42], моделі цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах різноманітні і відображають як національні стратегії, так і загальні тренди цифровізації державного управління та місцевого самоврядування.

Вони включають впровадження електронного уряду, використання великих масивів даних, штучного інтелекту, цифрових платформ, а також розвиток концепцій розумних міст [1; 4; 8; 12; 67; 69].

Основні моделі цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні моделі цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах**

№ з/п	Модель
<b>1</b>	<b>2</b>
1	Електронний уряд (e-government)
2	Концепція «розумних міст»
3	Використання великих масивів даних (Big Data)
4	Цифровий документообіг та хмарні технології
5	Цифрові платформи та екосистеми
6	Колаборативне управління

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [1; 4; 8; 12; 67; 69]*

Далі наведемо характеристику основних моделей цифрових управлінських рішень у діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах [1; 4; 8; 12; 67; 69]:

1. Електронний уряд (e-government). Ця модель передбачає впровадження інформаційних та комунікаційних технологій для підвищення ефективності управління, покращення комунікацій між органами влади, а також доступності публічних послуг для громадян. Це дозволяє надавати послуги поза рамками офіційного годинника роботи, у тому числі цілодобово.

2. Концепція «розумних міст» включає цифрові моделі багатоаспектного міського розвитку, що активно використовують інформаційні та комунікаційні технології. Вони містять такі компоненти, як управління транспортними потоками, оптимізацію використання міської інфраструктури (наприклад, визначення місць паркування), аналіз даних прийняття рішень. Лідери у розвитку «розумних міст» – економічно розвинені держави, включаючи країни ЄС.

3. Використання великих масивів даних (Big Data), що передбачає аналіз даних для прийняття рішень, прогнозування наслідків дій, оптимізації процесів. Нейронні мережі та методи машинного навчання використовуються для роботи з великими обсягами даних, що дозволяє ставити гіпотези та формулювати рішення.

4. Цифровий документообіг та хмарні технології. Ця модель передбачає перехід на електронний документообіг, використання хмарних рішень для керування документами та оптимізації адміністративних процесів.

5. Цифрові платформи та екосистеми – створення інтегрованих платформ для взаємодії громадян із органами влади, обміну даними, моніторингу якості надання послуг.

6. Колаборативне управління – розширення можливостей громадян у прийнятті державних рішень через інформаційні технології, наприклад через системи зворотного зв'язку або онлайн-платформи для подання пропозицій.

Охарактеризовані нами моделі втілилися у реальному досвіді реалізації управлінських процесів в органах місцевого самоврядування в країнах Європи.

Так, наприклад, у Данії з 2011 року реалізовувалася стратегія цифровізації публічного сектору «Digital Path to Future Prosperity», яка стала основою переходу до моделі цифрової держави [68].

У результаті системного впровадження електронних сервісів країна досягла одного з найвищих рівнів розвитку електронного урядування в Європі: переважна більшість адміністративних послуг була переведена в онлайн-формат, а такі інструменти, як NemID та Digital Post, стали обов'язковими елементами взаємодії громадян із державними та муніципальними органами [68].

У Німеччині цифровізація місцевого самоврядування здійснювалася в межах реалізації цифрової стратегії «Digital Strategy 2025» та Закону про онлайн-доступ до адміністративних послуг (Onlinezugangsgesetz, OZG), який

передбачає переведення адміністративних сервісів у цифровий формат та розвиток електронного урядування на всіх рівнях публічної влади [55].

Значна частина муніципальних послуг була переведена в цифровий формат, що забезпечило підвищення ефективності управління, скорочення часу обробки звернень громадян та зменшення адміністративного навантаження на органи влади.

У Франції розвиток електронного урядування відбувався через впровадження платформи FranceConnect, яка забезпечила єдиний доступ до державних і муніципальних сервісів. Це дозволило суттєво спростити процедури отримання адміністративних послуг і підвищити рівень їх доступності для населення, зокрема шляхом переходу значної частини послуг в онлайн-формат [58].

У Бельгії цифровізація публічного управління базується на розвитку інтегрованих електронних платформ, зокрема eGov.be, що забезпечують взаємодію між державними установами та громадянами. Важливим результатом стало широке впровадження електронних сервісів у муніципальному управлінні та підвищення рівня цифрової взаємодії населення з органами влади [54].

У Польщі впровадження системи ePUAP (Electronic Platform of Public Administration Services) стало ключовим інструментом цифровізації адміністративних послуг. Завдяки цьому значна частина муніципальних процедур була переведена в електронний формат, особливо на рівні гмін, що сприяло розвитку електронних приймалень та покращенню доступності послуг для громадян [70].

У Великій Британії цифрові платформи громадської участі, зокрема FixMyStreet (проект mySociety), активно використовуються для повідомлень про проблеми міської інфраструктури. За даними аналітичних досліджень, у 2023 р. було зафіксовано понад 950 000 повідомлень про дорожні дефекти (зокрема вибоїни), поданих громадянами через цифрові сервіси та аналогічні платформи. Крім того, загальна кількість звернень і

страхових/адміністративних заяв, пов'язаних із пошкодженням транспорту через дорожні дефекти, перевищила 4,4 млн. випадків у 2023 році, що свідчить про масштабність проблеми та високу активність громадян у використанні цифрових каналів взаємодії з органами влади. У межах роботи FixMyStreet функціонує модель оперативної взаємодії між громадянами та місцевими радами, що дозволяє частину повідомлень обробляти і закривати навіть у день звернення, що підвищує швидкість реагування муніципальних служб [65].

Загалом, у ЄС діє комплекс наднаціональних законодавчих актів (наприклад, Digital Services Act, Digital Markets Act), які впливають на цифрове управління країнами-членами. На національному рівні в кожній державі є профільні міністерства, які відповідають за цифрове управління. Часто у нормативно-правових актах як мета позначається підвищення рівня задоволеності населення державними та муніципальними послугами.

Для моніторингу та оцінки результативності діяльності органів влади часто використовуються цифрові платформи, особливо щодо контролю якості надання послуг. Цифровізація порушує питання балансу між необхідністю контролю та захистом особистих даних, а також впливом на ринок праці та структуру зайнятості.

Відтак, цифрові управлінські рішення у європейських країнах поєднують технологічні інновації, стратегічне планування та орієнтацію на підвищення ефективності та доступності послуг для населення. Проте реалізація таких моделей вимагає врахування національних особливостей, регуляторних рамок та балансу між технологічним розвитком та захистом даних.

### **2.3. Вплив цифрової трансформації на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в європейських країнах**

Як ми виявили вище, цифрова трансформація суттєво впливає на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в європейських країнах, забезпечуючи підвищення якості публічних послуг, їх доступності, прозорості управлінських процесів та оптимізацію внутрішньої діяльності муніципалітетів.

Зокрема, у країнах Європейського Союзу спостерігається високий рівень використання електронних адміністративних послуг: за даними Eurostat, у середньому понад 75% громадян ЄС користуються онлайн-сервісами взаємодії з органами влади, що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових технологій у систему публічного управління [61]. Це забезпечує значне скорочення часу на отримання адміністративних послуг та підвищує їх доступність для населення. Водночас, цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та зменшенню корупційних ризиків. Важливим чинником є також розвиток єдиних цифрових платформ, які об'єднують різні державні сервіси в одну систему. У результаті формується більш ефективна модель взаємодії між громадянами та органами публічного управління (табл. 2.3.).

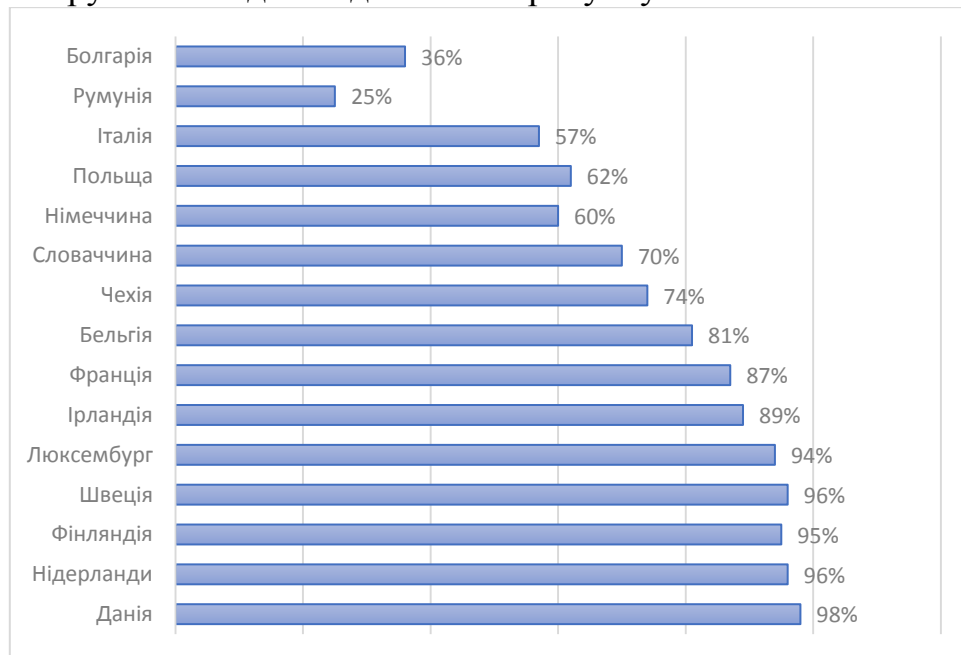
Таблиця 2.3

### Рівень використання електронних державних послуг у країнах ЄС

№ з/п	Країна	Рівень використання е-послуг населенням, %
1	2	3
1	Данія	98
2	Нідерланди	96
3	Фінляндія	95
4	Швеція	96
5	Люксембург	94
6	Ірландія	89
7	Франція	87
8	Бельгія	81
9	Чехія	74
10	Словаччина	70
11	Німеччина	60
12	Польща	62
13	Італія	57
14	Румунія	25

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [61]*

Проілюструймо наведені відомості на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Рівень використання електронних державних послуг у країнах ЄС**

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [61]*

Отже, як свідчать наведені дані, рівень використання електронних державних послуг у країнах Європейського Союзу суттєво варіюється, що відображає різний ступінь цифрової зрілості систем публічного управління. У середньому, близько 70–72% громадян ЄС віком 16–74 років користуються онлайн-сервісами органів влади, що свідчить про їхню глибоку інтеграцію в повсякденне життя суспільства. Найвищі показники зафіксовано у країнах Північної Європи. Зокрема, у Данії рівень використання е-послуг сягає близько 98–99%, у Нідерландах – близько 96%, у Фінляндії – понад 95%, у Швеції – близько 96%. Це демонструє майже повну цифровізацію взаємодії громадян з державними та муніципальними структурами. У країнах Західної Європи також спостерігаються високі показники: у Франції близько 87%, у Бельгії – понад 81%, в Ірландії – близько 89%, у Люксембурзі – понад 94%. Це свідчить про системне впровадження електронного урядування та

стабільно високий рівень довіри до цифрових сервісів. У Центральній та Східній Європі показники є нижчими, проте демонструють поступове зростання. Так, у Німеччині рівень використання становить близько 60%, у Польщі – близько 61–62%, у Чехії – близько 74%, у Словаччині – близько 70%. Що вказує на нерівномірність цифрової трансформації, але, водночас, і на її динамічний розвиток. Натомість, найнижчі показники в рамках ЄС спостерігаються в Румунії (приблизно 25%), Болгарії (приблизно 30–36%) та Італії (приблизно 55–57%), що пов'язано з цифровою нерівністю, інфраструктурними обмеженнями та нижчим рівнем цифрових компетентностей населення [61].

Слід зазначити, що підвищення оперативності та якості послуг є одним із ключових результатів цифровізації. Наприклад, у Данії понад 90% адміністративних послуг надаються в електронному форматі, що дозволяє громадянам отримувати доступ до сервісів цілодобово через системи Digital Post та NemID. У Франції понад 65% адміністративних процедур доступні онлайн через інтегровані державні та муніципальні платформи, що значно скорочує час взаємодії з органами влади [61].

Раціоналізація діяльності муніципальних органів також є важливим ефектом цифрової трансформації. У Великій Британії впровадження цифрових сервісів дозволило зменшити адміністративні витрати державного сектору на сотні мільйонів фунтів щорічно завдяки переведенню значної частини послуг в онлайн-формат.

Підвищення прозорості та залученості громадян забезпечується через використання електронних платформ участі. Наприклад, у Польщі система ePUAP охоплює близько 60% адміністративних процедур, а громадяни активно використовують електронні звернення та онлайн-взаємодію з органами місцевого самоврядування. У Німеччині цифровізація адміністративних послуг у межах OZG сприяє розширенню доступу до муніципальних сервісів та підвищенню прозорості управління. Розвиток концепції «розумного міста» (Smart City) є ще одним важливим напрямом. У

країнах ЄС активно впроваджуються системи інтернету речей та цифрового моніторингу міської інфраструктури, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, де застосовуються системи дистанційного обліку ресурсів, управління освітленням та контролю вивезення відходів [67].

Водночас, ефективність цифрової трансформації залежить від низки чинників. У ЄС діє стратегічна програма «Digital Compass 2030», яка передбачає досягнення повної цифровізації ключових публічних послуг, розвиток цифрових навичок населення та розширення цифрової інфраструктури [62].

У різних країнах застосовуються різні підходи: наприклад, в Ірландії планується забезпечити до 2030 року до 90% онлайн-доступу до державних послуг [60], тоді як у Німеччині акцент робиться на міжвідомчій інтеграції сервісів [63].

Проблемними аспектами залишаються цифрова нерівність, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, а також нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури між регіонами. За даними Європейської комісії, близько 13–15% населення ЄС все ще має обмежений доступ до повноцінних цифрових сервісів через вікові або соціально-економічні фактори [61].

Таким чином, цифрова трансформація органів місцевого самоврядування в європейських країнах є комплексним процесом, який поєднує технологічні, організаційні та соціальні зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління та якості взаємодії між владою і громадянами.

## **Висновки до 2 розділу**

Підводячи підсумки 2-го розділу кваліфікаційної роботи, можемо зробити такі узагальнення:

➤ Витоки та еволюція впровадження цифрових рішень у діяльності органів місцевого самоврядування демонструють поступовий перехід від первинної автоматизації управлінських процесів до комплексної цифрової трансформації. На початковому етапі цифрові інструменти виконували переважно облікові та технічні функції, не змінюючи сутності адміністративних процедур, однак із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій відбулося їх поступове ускладнення та розширення функціональності. У країнах Європейського Союзу та в Україні цей процес супроводжувався впровадженням електронного документообігу, цифрових реєстрів, онлайн-сервісів та перших елементів електронної демократії. Подальший етап цифровізації забезпечив удосконалення взаємодії між владою та громадянами через розвиток ЦНАП, електронних послуг і муніципальних онлайн-платформ. Сучасний етап характеризується переходом до цифрової трансформації, яка передбачає використання Smart City-рішень, штучного інтелекту, великих даних та інтегрованих цифрових екосистем, що суттєво підвищує ефективність, прозорість і відкритість публічного управління.

➤ Моделі цифрових управлінських рішень у сфері місцевого самоврядування в європейських країнах є проявом багатовимірної цифрової трансформації публічного управління, що поєднує різні концептуальні підходи – від електронного урядування до «розумних міст» і колаборативних форм взаємодії. Їх реалізація ґрунтується на широкому застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема аналітики великих даних, хмарних сервісів, цифрових платформ та інструментів електронної демократії, що в сукупності підвищує ефективність і якість управлінських рішень. Досвід країн ЄС свідчить, що впровадження таких моделей забезпечує більш простий і швидкий доступ громадян до адміністративних послуг, скорочує часові витрати на їх отримання та підвищує рівень прозорості діяльності органів влади. Разом з тим, спостерігається нерівномірність цифрового розвитку між країнами, що зумовлюється різними

стратегічними підходами, інституційними умовами та рівнем технологічної інфраструктури. Відтак, цифрові управлінські рішення формують сучасну модель публічного управління, яка орієнтована на відкритість, ефективність та посилення участі громадян у процесах прийняття рішень.

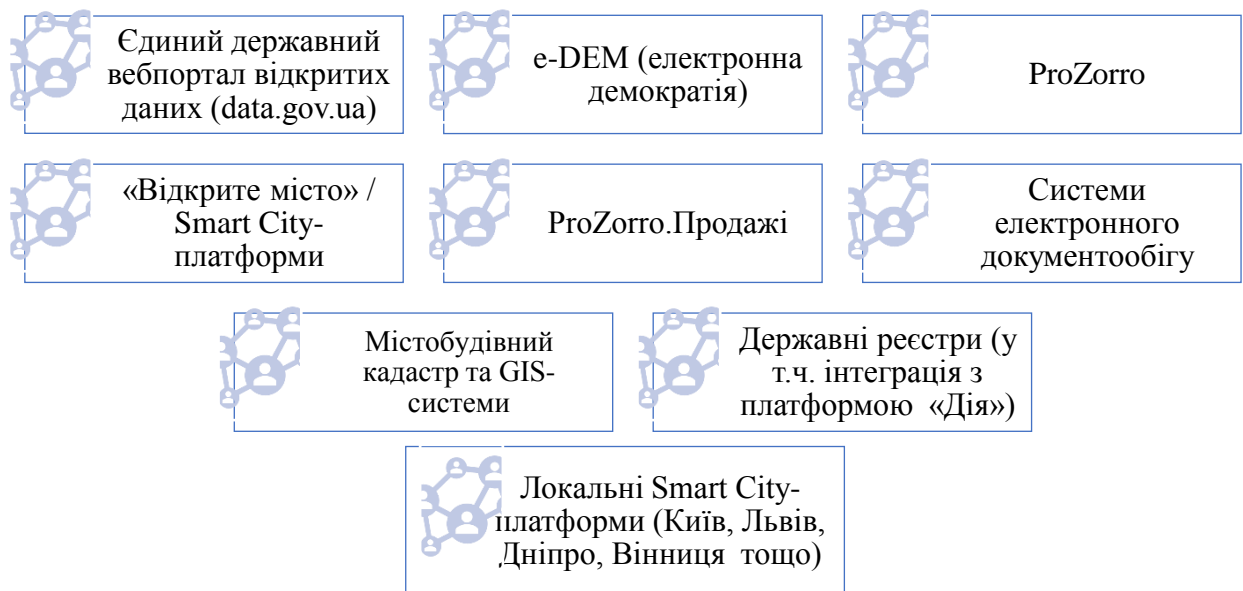
➤ Цифрова трансформація суттєво підвищує ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в європейських країнах, забезпечуючи якісніше, швидше та прозоріше надання публічних послуг. Вона сприяє активному переходу до електронних сервісів, розвитку електронної демократії, впровадженню концепцій «розумного міста» та використанню сучасних технологій управління даними. Аналіз статистичних показників засвідчує високий рівень використання е-послуг у країнах Північної та Західної Європи (понад 80–95%) і поступове зростання цього показника в країнах Центрально-Східної Європи, що водночас відображає нерівномірність цифрового розвитку в межах ЄС. Важливими результатами цифровізації є скорочення адміністративних витрат, підвищення доступності сервісів та посилення залученості громадян до процесів прийняття рішень. Водночас, ефективність цифрової трансформації залежить від рівня цифрової інфраструктури, компетентностей населення та подолання цифрової нерівності між регіонами.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 3.1. Цифрові сервіси та платформи для вітчизняних територіальних громад

Розвиток цифрової трансформації та впровадження електронного урядування в умовах формування цифрової держави є неможливими без належного державного регулювання, координації та підтримки з боку державних інституцій [6; 11; 17]. У рамках реалізації цієї політики в Україні, сформовано комплекс цифрових сервісів і платформ, які забезпечують функціонування електронного врядування на рівні держави та територіальних громад. Основні з них наведено на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Види цифрових сервісів та платформи для вітчизняних територіальних громад**

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [6; 11; 17]*

Зазначимо, що у наведеному контексті, «Дія» є національною цифровою платформою електронних послуг, що була розроблена Міністерством цифрової трансформації України. Вона функціонує як мобільний застосунок із цифровими документами та як вебпортал, через який громадяни можуть отримувати державні та адміністративні послуги в онлайн-режимі [20; 41].

Сучасні засоби масової комунікації суттєво змінили характер взаємодії між державою та суспільством, перетворивши громадян не лише на отримувачів інформації, а й на активних учасників зворотного зв'язку, які можуть оперативно реагувати на управлінські рішення та суспільні зміни.

Історія створення сервісу «Дія» бере свій початок 27 вересня 2019 року, коли Міністерство цифрової трансформації України спільно з Fedoriv Agency та Spiilka Design Bureau презентували бренд і концепцію платформи, а також запустили перші онлайн-сервіси державних послуг [15, с. 68].

Основною метою впровадження «Дії» стало спрощення взаємодії між громадянами та державними органами, підвищення доступності адміністративних послуг і зменшення бюрократичних процедур. Уже на початку 2020 року мобільний застосунок дозволив використовувати цифрові документи як альтернативу паперовим для підтвердження особи, а вебпортал забезпечив доступ до понад 70 електронних послуг, що стало важливим кроком у цифровізації державного управління [15, с. 68].

Передумови впровадження цього цифрового інструменту були зумовлені низкою соціально-економічних, технологічних та управлінських факторів, які визначили потребу в модернізації системи державних послуг. У результаті, сукупності цих чинників виникла необхідність створення єдиної цифрової платформи взаємодії держави з громадянами. На сьогодні «Дія» є одним із найпоширеніших електронних сервісів в Україні, який значно підвищує ефективність надання державних послуг та спрощує комунікацію між громадянами і державними інституціями.

Таким чином, «Дія» виступає комплексною цифровою екосистемою, що забезпечує надання електронних послуг для громадян і бізнесу, сприяє цифровій трансформації державного управління та переходу до сервісно-орієнтованої моделі взаємодії держави із суспільством.

Останні оновлення та розвиток платформи «Дія» суттєво розширили її функціональні можливості, перетворивши її на комплексну цифрову екосистему державних сервісів. Сьогодні застосунок виходить за межі лише зберігання цифрових документів і надання базових адміністративних послуг, поступово інтегруючи інструменти електронної демократії, бізнес-послуги та автоматизовані сервіси взаємодії з державою.

Одним із ключових нововведень стало розширення переліку цифрових документів, які мають юридичну силу в електронному форматі. Громадяни можуть використовувати в «Дії» паспорт громадянина України, закордонний паспорт, ідентифікаційний код, водійське посвідчення, студентський квиток, а також інші документи, що поступово інтегруються в систему. Це значно спростило процес ідентифікації особи та взаємодії з державними й приватними установами [20; 41].

Важливим напрямом розвитку є впровадження електронних адміністративних послуг повного циклу, коли користувач може не лише подати заявку онлайн, а й отримати результат без відвідування установи. До таких сервісів належать реєстрація бізнесу, отримання довідок, соціальних виплат, послуг у сфері будівництва та нерухомості. Це дозволяє мінімізувати бюрократичні процедури та зменшити часові витрати громадян.

Як доводить В. Нікітенко, окрему роль відіграють інструменти електронної демократії, зокрема можливість участі громадян у голосуваннях та опитуваннях через платформу. Такі функції сприяють підвищенню рівня залученості населення до прийняття управлінських рішень та розвитку партнерської моделі взаємодії між державою і суспільством [18, с. 114].

Крім того, активно розвиваються сервіси підтримки бізнесу. Через «Дію» підприємці можуть реєструвати ФОП, змінювати дані про діяльність,

подавати податкові заявки та отримувати державні послуги без необхідності особистого звернення до органів влади. Це суттєво покращує бізнес-клімат і зменшує адміністративне навантаження [20; 41].

Новим етапом розвитку платформи стало впровадження автоматизованих сервісів, які працюють за принципом «без участі чиновника». Це означає, що частина послуг надається повністю автоматично на основі даних державних реєстрів, що підвищує швидкість та прозорість процесів і мінімізує корупційні ризики [20; 41].

Отже, сучасні можливості «Дії» свідчать про перехід України до моделі цифрової держави нового покоління, де державні послуги стають максимально доступними, швидкими та орієнтованими на потреби громадян і бізнесу.

Окрім «Дії», в Україні працює ще багато цифрових сервісів, які використовуються територіальними громадами для управління, взаємодії з мешканцями та надання послуг [19; 22; 49; 53].

1. Єдиний державний вебпортал відкритих даних ([data.gov.ua](http://data.gov.ua)). Це платформа, де публікується відкрита інформація державних органів і громад. Через неї громади можуть показувати бюджети, рішення рад, дані про майно та іншу публічну інформацію. По суті, це інструмент прозорості та контролю з боку громадськості.

2. ProZorro та ProZorro. Продажі. Це системи, через які проводяться державні закупівлі та продаж комунального майна. Усе відбувається онлайн і відкрито, тому громади можуть економити кошти, а процес закупівель стає більш чесним і конкурентним.

3. e-DEM (електронна демократія). Це набір інструментів, які дозволяють людям брати участь у житті громади: подавати петиції, голосувати за громадські проекти, проходити опитування. Завдяки цьому мешканці можуть реально впливати на рішення місцевої влади. Зокрема, у Вінницькій міській територіальній громаді платформа електронної демократії e-DEM є одним із ключових інструментів залучення мешканців до прийняття

управлінських рішень. Станом на 2024–2025 роки у межах інструменту «Громадський бюджет» у Вінниці загалом реалізовано понад 250 громадських проєктів, ініційованих мешканцями громади. Щороку в голосуванні бере участь у середньому 20–30 тисяч громадян, що свідчить про стабільно високий рівень цифрової активності населення. Зокрема, частка електронного голосування є домінуючою: у останні роки понад 80–90% усіх голосів подається онлайн, через BankID або MobileID, що фактично демонструє повний перехід до цифрової моделі участі громадян у бюджетному процесі. У 2025 році громадський бюджет громади продовжує функціонувати виключно в електронному форматі, що дозволяє забезпечити прозорість процедур і оперативну обробку результатів голосування. Також у межах e-DEM у Вінниці активно використовуються електронні петиції та громадські консультації: щороку подається в середньому 100+ місцевих петицій, частина з яких набирає необхідну кількість голосів і офіційно розглядається виконавчими органами міської ради. Це підтверджує, що цифрові інструменти стали постійним каналом комунікації між владою та мешканцями [3, с. 63].

4. «Відкрите місто» та Smart City-рішення. Це сервіси, де люди можуть повідомляти про проблеми в місті – наприклад, ями на дорогах, несправне освітлення чи сміття. Після цього влада отримує звернення і реагує на нього, а користувач може бачити, чи проблему вирішили.

5. Системи електронного документообігу. Це внутрішні програми для роботи з документами в органах влади. Вони замінили паперову тяганину, і тепер документи швидше погоджуються та зберігаються в електронному вигляді.

6. Містобудівний кадастр і GIS-системи. Це карти та цифрові системи, які допомагають планувати розвиток територій, контролювати землю, забудову та комунальне майно. Вони дають змогу краще бачити ситуацію в громаді в просторі.

7. Державні реєстри та сервіси «Дії». Це різні державні бази даних (нерухомість, бізнес, земля тощо), які використовують громади для надання послуг. Завдяки цьому багато довідок зараз можна отримати без зайвих довідок і черг.

8. Локальні Smart City-платформи. У великих містах є свої цифрові сервіси – додатки для транспорту, комунальних послуг, паркування, звернень. Вони роблять місто більш зручним і сучасним для життя. У Вінницькій міській територіальній громаді цифрові Smart City-рішення, зокрема платформа «Відкрите місто», є важливим інструментом взаємодії між мешканцями та органами місцевого самоврядування. За даними міської ради та операційної статистики роботи системи, щороку через цифрові канали громадянами подаються тисячі звернень щодо стану міської інфраструктури, значна частина з яких стосується доріг, вуличного освітлення та благоустрою територій. Особливістю функціонування платформи є високий рівень опрацювання звернень: переважна більшість повідомлень (орієнтовно понад 80%) розглядається та передається на виконання комунальним службам, що забезпечує оперативне реагування на проблеми міського середовища. Частина звернень вирішується у короткі терміни – від кількох днів до двох тижнів залежно від складності робіт та ресурсного забезпечення. У структурі звернень найбільшу частку становлять проблеми благоустрою (прибирання територій, сміття, стан дворів), далі йдуть питання вуличного освітлення та дорожньої інфраструктури. Це свідчить про те, що цифрові сервіси фактично стали основним каналом фіксації проблем міського середовища [9, с. 75].

Відтак, усі ці сервіси разом формують сучасну цифрову систему роботи громад. Вона робить управління більш відкритим, швидким і зручним, а також дає людям більше можливостей впливати на те, що відбувається в їхньому місті чи селищі.

### 3.2. Виклики та інноваційні підходи в цифровому менеджменті органів місцевого самоврядування

Керуючись наведеними вище відомостями, наголосимо на тому, що цифровий менеджмент органів місцевого самоврядування сьогодні є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління, оскільки саме він забезпечує перехід від традиційних адміністративних процедур до більш гнучких, прозорих і орієнтованих на громадянина моделей взаємодії. Водночас цей процес супроводжується низкою викликів, які прямо впливають на швидкість і якість цифрової трансформації громад, а також потребує впровадження інноваційних підходів для їх подолання.

Разом з тим, на шляху реалізації заходів цифрового менеджменту органів місцевого самоврядування слід виокремити певні виклики (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

#### Виклики в цифровому менеджменті органів місцевого самоврядування

№ з/п	Група виклику	Зміст виклику	Характеристика
1	2	3	4
1	Кібербезпека та захист даних	Ризики кібератак, витоку персональних даних, зламів систем	Потребує постійного оновлення захисних технологій, резервного копіювання та посилення законодавчого регулювання
2	Цифрова нерівність	Різний рівень доступу до інтернету та цифрових сервісів	Особливо актуально для сільських і віддалених громад, де бракує інфраструктури
3	Низький рівень цифрових компетентностей	Недостатні навички у працівників ОМС та населення	Ускладнює впровадження нових систем і сервісів, потребує постійного навчання
4	Фінансові обмеження	Висока вартість впровадження та підтримки	Багато громад не мають стабільного фінансування цифрових проєктів

		цифрових систем	
5	Опір змінам	Небажання персоналу переходити на нові цифрові процеси	Гальмує модернізацію управління та впровадження інновацій
6	Фрагментація систем	Відсутність єдиних стандартів та інтеграції між платформами	Дані зберігаються в різних системах, що ускладнює обмін інформацією

Продовження табл. 3.1

№ з/п	Група виклику	Зміст виклику	Характеристика
1	2	3	4
7	Дефіцит зворотного зв'язку	Нерівномірний розвиток комунікації між владою та громадянами	Часто є лише інформування, а не повноцінний діалог
8	Ризики дезінформації	Поширення неправдивої інформації в цифровому середовищі	Може впливати на довіру до органів влади
9	Організаційні бар'єри	Відсутність чітких регламентів цифрової трансформації	Уповільнює впровадження інноваційних рішень

*Джерело: доопрацьовано автором на основі [40, с. 139]*

На нашу думку, одним із найсуттєвіших викликів є питання кібербезпеки та захисту даних. Зі зростанням кількості цифрових сервісів, електронних реєстрів та онлайн-платформ збільшується ризик кібератак, витоку персональної інформації та несанкціонованого доступу до даних громадян. Наприклад, використання електронних систем звернень громадян або муніципальних реєстрів потребує надійного технічного захисту, адже будь-які порушення можуть вплинути на довіру населення до органів влади.

Не менш важливою проблемою є цифрова нерівність між громадами та окремими категоріями населення. У великих містах, таких як Вінниця, Львів чи Київ, цифрові сервіси активно використовуються через розвинену інфраструктуру та доступ до інтернету, тоді як у сільських або віддалених територіях рівень цифровізації значно нижчий. Це призводить до нерівного доступу громадян до адміністративних послуг та обмежує ефективність цифрового врядування в цілому [19; 53].

Ще одним викликом залишається недостатній рівень цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування. У багатьох громадах службовці змушені одночасно адаптуватися до нових цифрових інструментів, таких як електронний документообіг, платформи електронної демократії чи системи управління зверненнями громадян. Це потребує постійного навчання та підвищення кваліфікації, інакше ефективність використання цифрових рішень суттєво знижується.

Фінансові обмеження також залишаються суттєвим бар'єром. Впровадження сучасних цифрових систем – від Smart City-рішень до аналітичних платформ – потребує значних інвестицій як на етапі розробки, так і в процесі подальшого обслуговування. Не всі громади мають достатній бюджет для комплексної цифрової трансформації, що створює нерівномірність розвитку [19; 22; 49; 53].

Водночас, поряд із викликами активно формуються інноваційні підходи до цифрового менеджменту. Одним із них є впровадження платформних рішень, які об'єднують адміністративні послуги, комунікацію з громадянами та аналітичні функції в єдину цифрову екосистему. Наприклад, у багатьох українських громадах використовуються системи електронних звернень та Smart City-платформи, які дозволяють мешканцям повідомляти про проблеми міської інфраструктури та відстежувати їх вирішення.

Важливу роль відіграє використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних. Вони застосовуються для обробки звернень громадян, прогнозування навантаження на міську інфраструктуру та підтримки

управлінських рішень. Наприклад, аналіз даних щодо транспортних потоків або споживання енергії дозволяє громадам більш ефективно планувати розвиток інфраструктури.

Окремим напрямом є розвиток інтернету речей (IoT), який активно впроваджується у сфері житлово-комунального господарства [69]. У сучасних Smart City-системах використовуються датчики для контролю вуличного освітлення, обліку води та енергії, а також моніторингу стану докiлля, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність міського управління. Прикладом можуть бути великі міста України, зокрема Вінниця, де поступово впроваджуються елементи цифрового моніторингу міської інфраструктури.

Також важливим інноваційним напрямом є розвиток електронних платформ участі громадян, таких як e-DEM, що забезпечують можливість подання електронних петицій, участі в опитуваннях і громадському бюджеті. Це підвищує рівень залученості населення до прийняття рішень і формує модель відкритого управління.

Отже, виклики цифрового менеджменту органів місцевого самоврядування – це насамперед кібербезпека, цифрова нерівність, кадровий дефіцит і фінансові обмеження. Водночас, інноваційні підходи, зокрема використання штучного інтелекту, Big Data, IoT та платформних рішень, формують нову модель публічного управління, яка базується на ефективності, прозорості та активній участі громадян.

### **3.3. Перспективи інтеграції українських цифрових громад у європейський контекст**

Вважаємо, що перспективні напрямки інтеграції вітчизняних цифрових громад у європейський контекст залежать від комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких можемо виокремити такі: рівень цифрової трансформації держави, стратегічні пріоритети розвитку, нормативно-

правове забезпечення, технологічна готовність інфраструктури та загальна геополітична ситуація. У сукупності, ці чинники визначають здатність територіальних громад ефективно інтегруватися в європейський цифровий простір [3; 8].

Як ми виявили вище, Європейський Союз активно реалізує політику цифрової трансформації в межах стратегічних ініціатив, зокрема Digital Single Market та програми Europe's Digital Decade / Digital Compass 2030, які спрямовані на формування єдиного цифрового простору, розвиток цифрових навичок населення, розширення доступу до електронних послуг і підвищення конкурентоспроможності регіонів. Окреме значення має також розвиток міжнародного цифрового партнерства та впровадження спільних технологічних стандартів для країн-партнерів [60; 61].

Важливою складовою європейської цифрової екосистеми є розвиток інтегрованих платформ електронного урядування, таких як системи відкритих даних (Open Data), електронної демократії, Smart City-рішень, а також міжмуніципальних цифрових сервісів. У цьому контексті, значна увага приділяється створенню міжнародних цифрових екосистем і «living labs», де громади спільно тестують інноваційні рішення в реальних умовах [67].

На рівні Європейського Союзу також формується вагома нормативно-правова база цифрового розвитку, зокрема Digital Services Act (DSA) та Digital Markets Act (DMA), які встановлюють правила функціонування цифрових платформ, захисту даних і забезпечення чесної конкуренції. Для інтеграції важливим є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, особливо у сферах кібербезпеки, обробки даних та цифрової ідентифікації [65; 67].

Технологічний аспект інтеграції охоплює використання передових рішень, таких як штучний інтелект, хмарні технології, 5G/6G-мережі, геоінформаційні системи та інтернет речей (IoT).

У країнах ЄС ці технології активно застосовуються в управлінні міською інфраструктурою, транспортом, енергетикою та комунальними

послугами. Важливу роль відіграють також платформи типу Smart City, які об'єднують різні цифрові сервіси в єдину міську екосистему.

Водночас, процес інтеграції супроводжується низкою викликів. Серед них – нерівномірний рівень цифрового розвитку між країнами та громадами, відмінності у нормативно-правових підходах, обмежена сумісність цифрових систем, а також геополітичні ризики, що можуть впливати на співпрацю в технологічній сфері. Окремо слід відзначити проблему цифрової нерівності та недостатнього рівня цифрових компетентностей населення.

Перспективними напрямками співробітництва є розвиток транскордонних цифрових проєктів, створення спільних дослідницьких платформ, уніфікація цифрових стандартів, а також інтеграція національних цифрових сервісів у європейські екосистеми. Важливе значення має також участь територіальних громад у міжнародних програмах цифрового розвитку та обміну кращими практиками.

Таким чином, інтеграція вітчизняних цифрових громад у європейський цифровий простір є багатовимірним процесом, що потребує узгодженого розвитку технологічної, правової та інституційної складових. Її успішність визначається здатністю адаптуватися до європейських стандартів, впроваджувати інноваційні цифрові рішення та забезпечувати ефективну взаємодію між громадянами, бізнесом і органами місцевого самоврядування.

### **Висновки до 3 розділу**

Підводячи підсумки 3-го розділу кваліфікаційної роботи, можемо зробити такі узагальнення:

➤ Розвиток цифрових сервісів та платформ для вітчизняних територіальних громад є ключовою складовою формування сучасної цифрової держави, що базується на державному регулюванні, координації та впровадженні єдиних електронних рішень. В Україні сформовано розгалужену систему цифрових інструментів, серед яких центральне місце

займає державна платформа «Дія», яка забезпечує доступ до адміністративних, соціальних та бізнес-послуг в онлайн-форматі та поступово перетворюється на комплексну цифрову екосистему взаємодії громадян і держави. Поряд із цим, функціонують інші важливі платформи, які формують інфраструктуру електронного врядування на рівні громад, зокрема: data.gov.ua (Єдиний державний вебпортал відкритих даних), ProZorro, ProZorro.Продажі, e-DEM (електронна демократія), «Відкрите місто» та інші Smart City-рішення, системи електронного документообігу, містобудівні кадастри та GIS-системи, державні реєстри, а також локальні міські цифрові платформи.

➤ Цифровий менеджмент органів місцевого самоврядування є важливим напрямом модернізації публічного управління, який допомагає зробити роботу влади більш зручною, відкритою та орієнтованою на потреби громадян. Водночас, його розвиток пов'язаний із низкою проблем, серед яких кібербезпека, нерівний доступ до цифрових сервісів у різних громадах, недостатній рівень цифрових навичок у працівників, нестача фінансування, опір змінам, розрізненість інформаційних систем, слабкий зворотний зв'язок із населенням і ризики поширення недостовірної інформації. Ці труднощі сповільнюють цифрову трансформацію та призводять до того, що різні громади розвиваються нерівномірно. У відповідь на це впроваджуються сучасні рішення, зокрема цифрові платформи, штучний інтелект і аналіз великих даних, технології інтернету речей для управління міською інфраструктурою, а також сервіси електронної участі громадян, такі як e-DEM і Smart City.

➤ Інтеграція українських цифрових громад у європейський цифровий простір є складним процесом, що залежить від рівня цифрового розвитку, нормативно-правової бази, технологічної готовності та стратегічної орієнтації на європейські стандарти. ЄС активно розвиває єдиний цифровий простір, електронне урядування та Smart City-рішення, які формують орієнтири для України. Важливе значення має гармонізація законодавства з

європейськими актами та впровадження сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів, IoT і геоінформаційних систем, що забезпечує сумісність цифрових платформ. Водночас, інтеграцію ускладнюють цифрова нерівність, різний рівень розвитку громад і недостатня цифрова компетентність кадрів, що потребує подальших реформ та інвестицій у цифрову інфраструктуру й освіту.

## ВИСНОВКИ

Підведемо підсумки нашого дослідження.

1. Цифрова трансформація в публічному управлінні – це впровадження цифрових технологій та оновлення підходів до роботи органів влади. Вона спрямована на підвищення ефективності, прозорості та якості публічних послуг й охоплює не тільки автоматизацію процесів, а й зміну організації роботи та взаємодії з громадянами через електронні сервіси й цифрові платформи. У результаті, зменшується бюрократія, прискорюється прийняття рішень і підвищується відкритість влади. Відтак, цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації державного управління, роблячи його більш сучасним і орієнтованим на громадян.

2. Цифровізація органів місцевого самоврядування в Україні здійснюється на основі багаторівневої нормативно-правової бази, яка включає міжнародні стандарти, національне законодавство та підзаконні акти. Вона визначає принципи відкритості, прозорості, доступу громадян до інформації та впровадження електронних сервісів у діяльність органів влади. Ключові закони України регулюють електронний документообіг, доступ до публічної інформації, надання адміністративних послуг, електронну ідентифікацію, функціонування реєстрів і розвиток цифрової економіки. У свою чергу, урядові постанови та концепції деталізують практичні механізми цифровізації, зокрема впровадження електронних сервісів, розвиток електронної демократії та цифрових компетентностей. У сукупності, ці нормативні акти формують цілісну правову основу цифрової трансформації місцевого самоврядування, забезпечуючи її системність і ефективність.

3. Організаційні засади цифрової трансформації органів місцевого самоврядування полягають у формуванні цілісних структурних і процесуальних умов для впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність громад. Вони охоплюють створення відповідальних підрозділів, розвиток електронного документообігу, інтеграцію інформаційних систем та

застосування цифрових платформ для надання публічних послуг. Важливе значення має модернізація інфраструктури, впровадження сервісів «розумного міста», електронних порталів і мобільних застосунків, що забезпечують оперативний доступ громадян до адміністративних послуг і ефективний зворотний зв'язок з органами влади. Окремим напрямом є підвищення рівня цифрових компетентностей працівників та населення, що є необхідною умовою для повноцінного використання цифрових інструментів у практичній діяльності. Організаційні засади формують комплексну та узгоджену систему цифрової трансформації, яка забезпечує більш ефективну, прозору та орієнтовану на громадян діяльність органів місцевого самоврядування.

4. Впровадження цифрових рішень у діяльність органів місцевого самоврядування в ЄС є поетапним еволюційним процесом, який пройшов шлях від простої автоматизації окремих функцій до повноцінної цифрової трансформації управління. Якщо на початкових етапах цифрові інструменти мали допоміжний і обліковий характер, то нині вони стали ключовою основою надання публічних послуг і взаємодії з громадянами. Сучасний етап розвитку характеризується активним впровадженням електронних сервісів, платформних рішень, технологій Smart City, відкритих даних, а також використанням штучного інтелекту, IoT і геоінформаційних систем. Це дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість рішень і розширити участь громадян у місцевому самоврядуванні. Разом з тим, цей процес супроводжується викликами, пов'язаними з розвитком інфраструктури, кібербезпекою, цифровою нерівністю та рівнем цифрових компетентностей персоналу. У підсумку, еволюція цифрових рішень у місцевому самоврядуванні відображає перехід до сучасної сервісно орієнтованої моделі управління, заснованої на даних, технологіях і відкритій взаємодії з громадянами.

5. Моделі цифрових управлінських рішень у країнах Європи охоплюють електронне урядування (e-government), концепцію «розумних

міст» (Smart City), використання Big Data, цифровий документообіг і хмарні технології, цифрові платформи та екосистеми, а також колаборативне управління, що в сукупності забезпечує підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг і розширення участі громадян у прийнятті рішень. Практичним підтвердженням цього є досвід Данії, Німеччини, Франції, Бельгії, Польщі та Великої Британії, які демонструють ефективність цифрових моделей у реальному управлінні.

6. Цифрова трансформація суттєво підвищує ефективність місцевого самоврядування в країнах ЄС, забезпечуючи якісніші, доступніші та швидші адміністративні послуги, оптимізацію витрат і зростання прозорості управління. Це підтверджується високим рівнем використання е-сервісів у Данії, Нідерландах, Фінляндії та Швеції, а також активним розвитком електронного урядування та платформних рішень, таких як ePUAR у Польщі, OZG у Німеччині та FranceConnect у Франції, разом із впровадженням Smart City-технологій. Водночас, спостерігається нерівномірність цифрового розвитку через інфраструктурні відмінності та рівень цифрових компетентностей. У підсумку, цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації місцевого самоврядування, що формує більш ефективну, прозору та сервісно орієнтовану модель управління.

7. Цифрові сервіси та платформи в Україні, насамперед «Дія», а також data.gov.ua, ProZorro, e-DEM, «Відкрите місто», системи електронного документообігу, GIS-рішення, державні реєстри та локальні Smart City-платформи, формують цілісну цифрову екосистему функціонування територіальних громад. Вони забезпечують спрощення надання адміністративних послуг, підвищення прозорості управлінських процесів, розвиток електронної демократії та активне залучення громадян до прийняття рішень, що підтверджується практикою використання e-DEM у Вінницькій громаді та іншими прикладами цифрової участі. У сукупності ці інструменти зменшують бюрократію, прискорюють обробку звернень і підвищують ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Таким

чином, цифрові платформи є ключовою основою сучасного сервісно-орієнтованого розвитку українських громад.

8. Цифровий менеджмент органів місцевого самоврядування характеризується одночасним поєднанням значних викликів і активного впровадження інноваційних рішень. До ключових проблем належать кібербезпека, цифрова нерівність, недостатній рівень цифрових компетентностей, фінансові обмеження, фрагментація систем та організаційні бар'єри, що уповільнюють цифрову трансформацію громад. Водночас, ці виклики поступово компенсуються через впровадження сучасних інструментів управління, зокрема платформних цифрових екосистем, технологій штучного інтелекту, Big Data, інтернету речей та електронних сервісів участі громадян, таких як e-DEM. Відтак, цифровий менеджмент формує нову модель місцевого самоврядування, яка поєднує технологічні інновації з підвищенням ефективності, прозорості та залученням громадян до управління.

9. Перспективи інтеграції українських цифрових громад у європейський цифровий простір значно залежать від рівня цифрової трансформації, узгодження національної нормативно-правової бази з європейськими стандартами, розвитку інфраструктури та активної участі у спільних цифрових ініціативах ЄС. Ключову роль у цьому процесі відіграють стратегічні програми Digital Single Market та Digital Compass 2030, а також впровадження інтегрованих рішень електронного урядування, Smart City-технологій, відкритих даних і міжмуніципального цифрового партнерства. Подальша інтеграція безпосередньо пов'язана з використанням інноваційних технологій – штучного інтелекту, хмарних сервісів, IoT, 5G/6G-мереж і геоінформаційних систем, що формують основу сучасного цифрового управління. Водночас, цей процес ускладнюється низкою викликів, зокрема цифровою нерівністю, відмінностями нормативних підходів і проблемами сумісності інформаційних систем. Відтак, інтеграція українських громад у європейський цифровий простір є складним, багаторівневим процесом, що

потребує скоординованого розвитку технологічної, правової та інституційної складових і спрямований на формування сучасної, ефективної та взаємопов'язаної системи цифрового врядування.

Отже, підводячи загальний підсумок, зазначимо, що цифрова трансформація публічного управління є ключовим чинником модернізації органів влади, який забезпечує підвищення ефективності, прозорості та якості адміністративних послуг через впровадження електронних сервісів і цифрових платформ. В Україні її розвиток базується на нормативно-правовій та організаційній основі, яка визначає принципи відкритості, доступності та цифровізації управлінських процесів, а також передбачає розвиток інфраструктури й цифрових компетентностей. Впровадження цифрових рішень у місцевому самоврядуванні поступово переходить до формування комплексних екосистем, що включають Smart City, Big Data, IoT і штучний інтелект. Європейський досвід (Данія, Німеччина, Франція, Бельгія, Польща, Велика Британія) підтверджує ефективність цифрових моделей управління, хоча в ЄС зберігається нерівномірність цифрового розвитку. В Україні вже функціонує розвинена система цифрових сервісів («Дія», e-DEM, ProZorro, data.gov.ua, GIS), яка підвищує прозорість і якість управління. Водночас, цифрова трансформація супроводжується викликами, зокрема кібербезпекою, цифровою нерівністю та ресурсними обмеженнями. Перспективи її розвитку пов'язані з інтеграцією українських громад у європейський цифровий простір і гармонізацією стандартів цифрового врядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовський В. Г. Міжнародний досвід організації інформаційно-аналітичної діяльності: тенденції нормативно правової співпраці України та зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2023. №3(75). С. 129-136.
2. Бачення цифрової трансформації громад. URL: <https://hromada.gov.ua/database/transformation> (дата звернення: 27.03.2026).
3. 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.
4. Виганяйло С. М. Проекти цифрової трансформації для запобігання корупції. *Протидія корупції: правове регулювання і практичний досвід: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.*(м. Харків, 3 груд. 2021 р.). Харків : ХНУВС, 2021. С. 89-91.
5. Губарев С. В. Електронний підпис як складова електронних правочинів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. 2022. №4. С. 18-23.
6. Дія. Відкриті дані – що це? URL: <https://diia.data.gov.ua/about> (дата звернення 07.04.2026).
7. Дудченко К. Ю. Цифрові права в системі місцевого самоврядування: правові механізми забезпечення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. №1 (5). С.82-86.
8. Жибер Т. В. Наслідки міжнародної допомоги для цифрового розвитку. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35504/z\\_173-176.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35504/z_173-176.pdf?sequence=1) (дата звернення 07.04.2026).
9. Заболотенко Д. К., Герасимюк К. А. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник Вінницької*

*академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне правління та адміністрування».* 2024. №1 (5). С. 71-78.

10. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення: 27.03.2026).

11. Засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text> (дата звернення: 27.03.2026).

12. Квітка С. В., Корсун В. П. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління.* 2024. №12 (3). С. 50-58.

13. Кірсанов Д. І. Безпаперова економіка як зелена складова сталого економічного розвитку України. *Розвиток економіки України в нових реаліях міжнародних відносин : зб. матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф., 7 грудня 2022 р., м. Київ : КНЕУ, 2022. 276 с.*

14. Конституція (Основний Закон) України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. №30.

15. Лазор О. Д., Лазор О. Я, Яременко О. І. Електронна публічна адміністрація : рефлексії для роздумів. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє : зб. тез XXI міжнар. наук. конгресу (Харків, 21 квіт. 2021 р.).* Харків : ХарРІ НАДУ "Магістр", 2021. С. 33-37.

16. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : прийнято 16 грудня 1966 року Генеральною Асамблеєю ООН URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text) (дата звернення: 27.03.2026).

17. Муленко В.П. Діджиталізація сфери послуг України під час військового стану. *Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства».* 2022. №12. С. 13-14.

18. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті еволюції цифрового суспільства від 1G ДО 5G. 2022. *Humanities studies*. 2022. №10 (87)). С. 112-121.
19. Орловський В. О. Системи і технології захисту інформації при її обміні між користувачами. *Збірник тез доповідей підготовлено за матеріалами Міжнародної наукової інтернет-конференції*. 2022. Вип. 72. С. 15-16.
20. Офіційний сайт платформи «Дія. Проекти цифрової трансформації». URL: <https://plan2.diiia.gov.ua/projects> (дата звернення 07.04.2026).
21. Петькун С. Ю., Мельник І. І. Сучасні тренди цифрової трансформації публічного управління. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. №2. С. 98-107.
22. Пінчук О. В. Дидактичний потенціал використання цифрового контенту з доповненою реальністю. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2022. №7. С. 39-57.
23. Піскоха Н. А. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. №9(6). С. 39-45.
24. Побережець О. В., Обухіна В. В. Цифрова трансформація у сфері державного управління : теоретичні аспекти. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 23. Вип. 2 (57). С. 84-96.
25. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг / Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p#Text> (дата звернення: 27.03.2026).

26. Поспелова Т. В., Марухленко О. В., Руденко В. С. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. №14 (2). С. 522-531.
27. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст.170.
28. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. ст.275.
29. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. ст. 314.
30. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус : Закон України від 20 листопада 2012 року. *Відомості Верховної Ради*. 2013, № 51, ст.716)
31. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 32. ст.409.
32. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року. *Відомості Верховної Ради*. 2017, № 45, ст.400.
33. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 27.03.2026).
34. Про публічні електронні реєстри Закон України від 18 листопада 2021 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 11. ст.27.
35. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 липня 2021 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2023 №№ 6-7. ст.18.

36. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/797-2017-p>. (дата звернення: 27.03.2026).

37. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> (дата звернення: 27.03.2026).

38. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення: 27.03.2026).

39. Про хмарні послуги : Закон України від 17 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (дата звернення: 27.03.2026).

40. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145.

41. Сайт «Дія». Набори даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset> (дата звернення 07.04.2026).

42. Самофалов Д. Д. Зарубіжний досвід використання відкритих даних як комунікаційного інструменту для покращення публічного управління та публічного адміністрування охороною здоров'я. *Наукові перспективи*. 2021. №1 (7). С. 271-286.

43. Саприкін В. Ф. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. №1. С. 116-121.

44. Світлична Д. І., Чала Т. Г. Цифрова держава. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого

розвитку. *III міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку»*. 2022. С. 177-179.

45. Сидоренко Є. В. Проблеми цифрової трансформації територіальних громад та шляхи їх вирішення. *In Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. №4. С. 134-143.

46. Соколік В. Д. Правове забезпечення цифровізації місцевого самоврядування в контексті інтеграції роботизованих та інтелектуальних систем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 174–178.

47. Сорокіна Н. П., Філатов В. С. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. №13 (1). С. 77-81.

48. Стороженко Л. К., Блінда А. В. Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. №2. С. 117-125.

49. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №17. С. 834-866.

50. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. ст.356.

51. Цимбалюк В. І. Розвиток адміністративно-правових засад цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України в умовах євроінтеграції. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. №2(5). С. 358-363.

52. Шевченко О. О., Бочко Н. Є. Модернізація моделі розвитку Е-урядування в умовах цифрових трансформацій. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №4. С. 5-50.

53. Яненкова І. Г. Чинники і шляхи розвитку цифровізації в Україні. *Економіка України*. 2022. №3. С. 4-22.

54. Administration numérique. URL: <https://bosa.belgium.be/fr/themes/administration-numerique> (дата звернення : 03.04.2026).
55. Aktuell auf Social Media. URL: <https://bmds.bund.de/> (дата звернення : 03.04.2026).
56. Alenezi M. Understanding Digital Government Transformation. arXiv. 2022. doi.org/10.48550/arXiv.2202.01797.
57. Bakhov I., Niema O., Kravchenko T., Borysenko O., Kuspliak I., Zayats D. Local self-government digital transformation in the context of sustainable development: potential of artificial intelligence. Interdisciplinary Studies. Economic & Social Sciences. 2025. Vol. 6, No. 2. P. 1-9.
58. Bienvenue sur le site d'information de FranceConnect. URL: <https://www.franceconnect.gouv.fr/> (дата звернення : 03.04.2026).
59. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. arXiv. 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.05551>.
60. Digital government. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html> (дата звернення : 03.04.2026).
61. E-government services used by 72% of people in the EU. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260312-1> (дата звернення : 03.04.2026).
62. Europe's Digital Decade. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (дата звернення : 03.04.2026).
63. Further news and press release on the topic. URL: <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/it-internet-policy/it-internet-policy-node.html> (дата звернення : 03.04.2026).
64. Han F., Zhang D. Government digitalization and its influence on government functions transformation adopting a Structural Functionalism

perspective : Evidence from county-level governments in China. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. No. 17. P. 67-73.

65. National Digital Exchange. URL: <https://ndx.digital.cabinet-office.gov.uk/> (дата звернення : 03.04.2026).

66. Palos-Sánchez P. R., Baena-Luna P., García-Ordaz M., Martínez-López F. J. Digital Transformation and Local Government Response to the COVID-19 Pandemic : An Assessment of Its Impact on the Sustainable Development Goals. *Sage Open*. 2023. Vol. 13. No. 2. P. 43.

67. Smart City. URL: <https://business.vodafone.ua/produkty/iot/smart-city> (дата звернення : 03.04.2026).

68. The Danish Digital Journey. URL: <https://en.digst.dk/> (дата звернення : 03.04.2026).

69. What Is IoT (Internet of Things)? URL: <https://www.cisco.com/site/us/en/learn/topics/industrial-iot/what-is-iot.html> (дата звернення : 03.04.2026).

70. Załatwiaj sprawy urzędowe. URL: <https://www.gov.pl/> (дата звернення : 03.04.2026).

## **ДОДАТКИ**

## Процеси цифрової трансформації

