

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування

28 Публічне управління
та адміністрування

281 Публічне управління
та адміністрування

Форма здобуття освіти: **очна (денна)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні»**

здобувача **Новака Богдана Петровича**

Науковий керівник: **к.е.н., доцент *Королюк Т. О.***



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: ***д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.***_____

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Публічне управління та адміністрування
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	28 «Публічне управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

(підпис)

_____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

(підпис)

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Новаку Богдану Петровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні»**

Темі затверджено наказом першого проректора Університету від «07» лютого 2025 р. № 254-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах законодавчих і нормативно-правових актів у сфері цифровізації місцевого самоврядування, наукових публікацій вчених, аналітичних даних Міністерства цифрової трансформації України.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади цифрової трансформації місцевого самоврядування (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз стану цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні (назва розділу)
Розділ 3	Напрями удосконалення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	місцеве самоврядування в Україні
Предмет дослідження:	цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	аналіз сучасного стану цифровізації місцевого самоврядування в Україні, визначення проблем та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій для покращення управлінських процесів та взаємодії з громадянами

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- розкрити зміст та переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування; - визначити правові засади цифрової трансформації місцевого самоврядування; - здійснити аналіз світового досвіду цифровізації органів місцевого самоврядування;
У розділі 2	- проаналізувати сучасний стан та тенденції цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні; - оцінити цифрову спроможність територіальних громад в Україні; - здійснити аналіз ключових ініціатив та програм цифрової трансформації місцевої влади;
У розділі 3	- визначити можливості впровадження сучасних цифрових технологій в діяльність органів місцевого самоврядування; - обґрунтувати напрями удосконалення електронного урядування та розвитку цифрових послуг для громадян.

**Завдання підготував
науковий керівник**


(підпис)

Т.О. Короліук
(ініціали, прізвище)

«10» лютого 2025 р.

Завдання одержав здобувач


(підпис)

Б.П. Новак
(ініціали, прізвище)

«10» лютого 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 4 таблиці, 2 рисунка, список використаних джерел з 38 найменувань.

«Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні»

Об'єкт дослідження – місцеве самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – аналіз сучасного стану цифровізації місцевого самоврядування в Україні, визначення проблем та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій для покращення управлінських процесів та взаємодії з громадянами.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розкрити зміст та переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування;
- визначити правові засади цифрової трансформації місцевого самоврядування;
- здійснити аналіз вітчизняного та світового досвіду цифровізації органів місцевого самоврядування;
- оцінити цифрову спроможність територіальних громад в Україні;
- здійснити аналіз ключових ініціатив та програм цифрової трансформації місцевої влади
- обґрунтувати напрями удосконалення електронного урядування та розвитку цифрових послуг для громадян.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні наукового розуміння цифрової трансформації місцевого самоврядування, вдосконаленні методичних підходів до оцінки цифрової спроможності територіальних громад і формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації.

Описані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності державних органів влади, що здійснюють координацію та впровадження цифрової трансформації на місцевому рівні.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025

Ключові слова: цифрова трансформація, місцеве самоврядування, електронне урядування, цифрові послуги, територіальні громади, інформаційно-комунікаційні технології, діджиталізація, цифрова спроможність

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Публічне управління та
адміністрування»

Новака Богдана Петровича

на тему: «Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні»

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку цифрова трансформація набуває важливого значення для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Дана проблематика особливо актуалізується з огляду на необхідність підвищення прозорості, підзвітності, ефективності управлінських процесів та забезпечення доступу громадян до публічних послуг. В умовах війни цифровізація стала важливою умовою для підтримки життєдіяльності громадян, забезпечення безперервності надання публічних послуг та оперативної взаємодії з громадянами.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У вступі кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, які обумовили логіку змісту роботи. У першому розділі розкрито теоретичні та правові аспекти цифрової трансформації місцевого самоврядування. У другому розділі роботи здійснено аналіз стану цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні; визначено чинники розвитку цифрової спроможності громади та проблеми, які стоять на заваді. Все це дало змогу Новаку Б. у третьому розділі обґрунтувати напрями удосконалення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні в частині електронного документообігу, автоматизації ЦНАПів, штучного інтелекту, геоінформаційних систем тощо.

Водночас варто виокремити певні зауваження: у третьому розділі роботи при обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення варто було врахувати досвід європейських країн; окремі пункти висновків потребують доповнення та уточнення.

Наявність самостійних розробок автора. Авторські висновки та пропозиції є самостійними, достатньо обґрунтованими та практично

спрямованими. Кваліфікаційна робота підготовлена із дотриманням принципів академічної доброчесності, про що свідчать посилання на наукові праці вчених, а також результат перевірки роботи на рівень академічного плагіату. Результати дослідження апробовано на щорічній студентській науковій конференції (2025 р.).

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи Новак Б. продемонстрував наполегливість і відповідальність. У роботі представлено авторське бачення щодо розв'язання проблем електронного урядування та удосконалення розвитку цифрових послуг для громадян.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Кваліфікаційна робота виконана на належному теоретичному рівні. Практичну значимість складають пропозиції щодо удосконалення цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні.

Загальна оцінка. Зміст роботи відповідає темі дослідження, індивідуальному завданню та встановленим вимогам. Новак Б. апробував результати дослідження на студентській конференції. Бакалаврська робота відповідає вимогам академічної доброчесності, про що свідчить результат перевірки на рівень академічного плагіату. Робота рекомендується до захисту перед екзаменаційною комісією. Рекомендована оцінка 84 балів.

Науковий керівник:

доцент кафедри національної економіки
та публічного управління, к.е.н., доцент

«25» травня 2025 р.

Королук Т.О.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	6
1.1 Поняття та переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування.....	6
1.2 Правове регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування.....	10
1.3 Світовий досвід цифровізації органів місцевого самоврядування	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	22
2.1 Сучасний стан та тенденції цифрової трансформації місцевого самоврядування	22
2.2. Оцінка цифрової спроможності територіальних громад в Україні...	31
2.3. Аналіз ключових ініціатив та програм цифрової трансформації місцевої влади	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	43
3.1 Впровадження сучасних цифрових технологій в діяльність органів місцевого самоврядування.....	43
3.2 Удосконалення електронного урядування та розвиток цифрових послуг для громадян.....	47
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної цифрової трансформації суспільства важливим напрямом розвитку державного управління є цифровізація місцевого самоврядування. В Україні цифрові технології дедалі активніше впроваджуються в управлінські процеси, однак зберігаються значні виклики, пов'язані з нерівномірністю розвитку територіальних громад, обмеженим доступом до ресурсів та недостатньою цифровою спроможністю на місцях. Саме тому дослідження цифрової трансформації місцевого самоврядування є надзвичайно актуальним і важливим для забезпечення ефективного, прозорого та інноваційного управління.

Крім того, цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є ключовим чинником підвищення якості надання публічних послуг, зростання рівня довіри громадян до влади та забезпечення сталого розвитку регіонів. Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як електронні сервіси, платформи відкритих даних чи інструменти штучного інтелекту, дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичне навантаження та залучити мешканців до участі у прийнятті управлінських рішень. Особливу актуальність ця тема набуває в контексті європейської інтеграції України, оскільки гармонізація вітчизняних стандартів із вимогами ЄС вимагає прискорення цифрових реформ на всіх рівнях влади. Тому подальші дослідження в цій галузі мають не лише теоретичне значення, а й практичну цінність для побудови сучасної, децентралізованої та технологічно розвиненої системи місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації органів влади вивчаються у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичними аспектами цифровізації займалися такі вчені, як Міхровська М. [1-2], Кобушко Я. В., Манжола Б. В.[3], які досліджували концептуальні основи електронного урядування, цифрового управління та публічної політики в умовах цифрової трансформації. Практичні аспекти впровадження цифрових технологій у сфері

місцевого самоврядування вивчали Medbo L., Carlsson D. Engstrom A., Wallstrom A., Salehi-Sangari E. [10-11], які аналізували впровадження цифрових інструментів на місцевому рівні, вплив децентралізації на цифрову спроможність громад та застосування ІКТ у наданні публічних послуг.

Попри наявні дослідження, питання комплексного впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування України залишається актуальним і потребує подальшого осмислення, особливо в контексті триваючих реформ публічного управління та децентралізації.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз сучасного стану цифровізації місцевого самоврядування в Україні, визначення проблем та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій для покращення управлінських процесів та взаємодії з громадянами.

Відповідно до мети дослідження в процесі виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- розкрити зміст та переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування;
- визначити правові засади цифрової трансформації місцевого самоврядування;
- здійснити аналіз вітчизняного та світового досвіду цифровізації органів місцевого самоврядування;
- оцінити цифрову спроможність територіальних громад в Україні;
- здійснити аналіз ключових ініціатив та програм цифрової трансформації місцевої влади
- обґрунтувати напрями удосконалення електронного урядування та розвитку цифрових послуг для громадян.

Об'єкт дослідження – місцеве самоврядування в Україні

Предмет дослідження – цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження були застосовані такі методи:

- Аналіз літературних джерел: опрацювання наукової літератури, що висвітлює проблематику цифровізації.
- Порівняльний аналіз нормативно-правової бази та програм: дослідження законодавчих актів і програм, спрямованих на розвиток цифрової сфери.
- Статистичний аналіз: застосування методів статистики для обробки та тлумачення зібраних даних.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні наукового розуміння цифрової трансформації місцевого самоврядування, вдосконаленні методичних підходів до оцінки цифрової спроможності територіальних громад і формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифровізації.

Інформаційна база дослідження складається з матеріалів законодавчих і нормативно-правових актів у сфері цифровізації місцевого самоврядування, наукових публікацій вчених, аналітичних даних Міністерства цифрової трансформації України.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади цифрової трансформації місцевого самоврядування.

У другому розділі проаналізовано нормативно-правову базу та сучасний стан цифровізації в Україні й у світі.

У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевої влади.

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на 92-ї щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні рішення для відродження України у парадигмі глобальної конкурентоспроможності» (Київ, КНЕУ, 17 квітня – 17 травня 2025 р.) [38]

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття та переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування

У теперішніх умовах розвитку інформаційного суспільства та глобальної цифровізації всі сфери суспільного життя підлягають серйозним змінам. Особливе місце в цьому процесі займає публічне управління, зокрема, робота органів місцевого самоврядування, які виконують ключову роль у забезпеченні потреб населення, розвитку територіальних громад та реалізації політики децентралізації. Цифрова трансформація місцевого самоврядування стає необхідною передумовою ефективного врядування, оскільки дає змогу забезпечити прозорість, відкритість, оперативність та якість надання послуг громадянам. [1]

Поняття «цифрова трансформація» у царині місцевого самоврядування можна окреслити як комплексну зміну підходів до організації праці органів місцевої влади шляхом впровадження цифрових технологій у всі аспекти їхньої діяльності. Це стосується не тільки автоматизації адміністративних процесів, а й створення нових, цифрово-спрямованих моделей взаємодії з громадянами, бізнесом, державними органами. Відповідно до визначення, наведеного в науковій літературі, цифрова трансформація – це «процес використання цифрових технологій для корінного перегляду та покращення діяльності установ, їхніх бізнес-моделей і культури праці». [2]

Основна мета цифрової трансформації – створення комфортного, результативного, відкритого та інклюзивного місцевого самоврядування, здатного швидко реагувати на виклики часу. Цифрові технології сприяють більш активному

залученню громадян до прийняття рішень, покращують доступ до публічних послуг та інформації, а також знижують ризики корупції..

Серед основних плюсів цифрової трансформації місцевого самоврядування можна виділити збільшення прозорості та підзвітності органів влади. За допомогою електронного документообігу, відкритих бюджетів, онлайн-трансляцій сесій місцевих рад та порталів відкритих даних громадяни здобувають можливість контролювати діяльність влади. Це сприяє підвищенню довіри до неї та зменшенню рівня корупції.

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є важливим етапом на шляху до збільшення ефективності управління, зручності для мешканців та прозорості в ухваленні рішень. Сучасні підходи, засновані на впровадженні хмарних технологій та цифрових платформ, відкривають нові можливості для муніципалітетів в усьому світі.

В умовах зростаючих сподівань суспільства щодо якості та швидкості надання публічних послуг, цифровізація значно поліпшує доступність цих сервісів. Громадяни вже звикли до зручних онлайн-інструментів у щоденному житті – від покупок до банківських операцій. Тому можливість взаємодіяти з місцевою владою через інтернет сприймається як сучасна норма. Оцифрування процесів дає змогу уникнути фізичних візитів до установ, натомість забезпечує доступ до послуг та інформації у зручний для користувача спосіб.

Крім того, цифрові платформи значно збільшують прозорість діяльності органів самоврядування. Автоматизоване інформування громадян про статус їхніх звернень сприяє зміцненню довіри до влади. Відкриті бази даних, доступні для пошуку, забезпечують публічність інформації та контроль з боку громади.

Цифрова трансформація також суттєво заощаджує час співробітників. Документи, які зберігаються в хмарі, легше відшукати та обробити, уникнувши паперової тяганини та дублювання даних. Такі рішення оптимізують робочі процеси та зменшують рівень адміністративного навантаження.

Найважливішим фактором є автоматизація повсякденних задач. Системи відстежують прогрес виконання документів, надсилають сповіщення та

нагадування, що дозволяє уникнути міжвідомчих збоїв і забезпечити якісне й оперативне обслуговування.

Завдяки централізованому зберіганню даних та інтеграції між підрозділами, всі структури місцевого самоврядування працюють з єдиною, актуальною інформацією. Це зменшує ймовірність помилок і сприяє ефективній взаємодії.

Особливу увагу варто приділити безпеці. В умовах загрози кіберзлочинності хмарні рішення демонструють значно вищу стійкість. Постійне створення резервних копій та спеціалізований захист з боку провайдерів робить систему більш надійною, ніж локальні сервери.

Економічний вплив цифровізації також є відчутним. Видатки на друк, доставку документів, оплату праці та утримання серверного обладнання значно зменшуються. Це дозволяє раціональніше використовувати бюджетні ресурси.

Також поліпшується якість та доступність адміністративних послуг. Електронні сервіси, такі як е-звернення, онлайн-реєстрація та доступ до довідок, значно спрощують процес отримання послуг, особливо для мешканців віддалених територій. Таким чином забезпечується рівний доступ усіх мешканців громади до публічних сервісів незалежно від місця проживання.

Цифрові інструменти сприяють оптимізації внутрішніх управлінських процесів. Органи місцевого самоврядування можуть скоротити обсяги рутинної паперової роботи, прискорити обробку запитів, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити координацію між підрозділами.

Розширюється також участь громадян у прийнятті рішень. Платформи для електронних петицій, громадських бюджетів, онлайн-опитувань створюють умови для більш широкої участі мешканців громад у вирішенні локальних проблем. Таким чином реалізується принцип партисипативної демократії.

Окрім цього, цифрова трансформація підтримує сталий розвиток територій. Вона дозволяє ефективніше управляти інфраструктурою, проводити моніторинг екологічного стану, планувати розвиток територій на основі реальних даних.

Наведені аспекти (табл. 1.1) цифрової трансформації демонструють лише частину потенціалу, який вона відкриває для органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.1 – Аспекти цифрової трансформації

Аспект	Опис
Автоматизація процесів	Автоматизація та використання цифрових інструментів для ефективного управління внутрішніми та зовнішніми процесами організації.
Збір та аналіз даних	Використання систем збору, збереження та обробки великих обсягів інформації для підтримки прийняття управлінських рішень.
Хмарні технології	Застосування хмарних сервісів для обробки, зберігання та обміну даними, що забезпечує гнучкість і доступність інформації.
Інтернет речей (IoT)	Підключення фізичних пристроїв до мережі Інтернет для синхронізації, обміну даними та створення взаємодіючих цифрових середовищ.
Штучний інтелект і машинне навчання	Інтеграція AI/ML для автоматизації, прогнозування та вдосконалення процесів, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін.
Кібербезпека	Комплекс заходів для захисту цифрових ресурсів від несанкціонованого доступу, втрат даних та кібератак.
Віртуальна і доповнена реальність	Застосування VR і AR у навчанні, моделюванні процесів, покращенні взаємодії з користувачем та візуалізації даних.
Аналітика даних	Застосування алгоритмів для виявлення закономірностей, прогнозування тенденцій та формування стратегічних рішень.
Електронна комерція	Цифрова трансформація торгівлі та послуг через онлайн-платформи, що забезпечує зручність для споживачів та нові можливості для бізнесу.

Джерело: [3]

Однак процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів. Серед них: обмеженість фінансових коштів у громадах, нерівномірний рівень цифрової обізнаності працівників ОМС, технічна відсталість обладнання, а також спротив змінам з боку персоналу. Для успішного впровадження цифрових технологій важливим є наявність політичної волі місцевих лідерів, стратегічного бачення цифрового розвитку громади та системної підтримки з боку держави.

Таким чином, цифрова трансформація місцевого самоврядування є не лише технічним процесом, а й глибокою управлінською та культурною зміною. Її впровадження дозволяє громадам ставати більш відкритими, гнучкими,

ефективними та орієнтованими на потреби громадян, що в цілому сприяє покращенню якості життя населення та зміцненню демократії на місцевому рівні.

1.2 Правове регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування

Правове поле, що регулює цифрову трансформацію місцевого самоврядування в Україні, є багатограним і динамічним. Воно охоплює широкий спектр нормативно-правових документів, спрямованих на інтеграцію сучасних технологій у систему управління на місцевому рівні. Цей процес є невід'ємною частиною загальнодержавної стратегії цифровізації та реформи децентралізації, що має на меті підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних сервісів для громадян.

Правове регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування є важливою складовою для забезпечення дієвого впровадження технологій та організації цифрових процесів в Україні. Це нормативно-правові акти, котрі встановлюють загальні принципи й правила для цифровізації органів місцевого самоврядування, а також забезпечують відповідальність за їх виконання.

Нормативна база цифрової трансформації ділиться на дві головні категорії: директивні документи та нормативно-правові акти, як це наочно продемонстровано нижче (табл. 1.2). До першої категорії зараховуються Стратегії, Концепції та Плани, наприклад, «Стратегія сталого розвитку Україна – 2020», «Концепція розвитку електронних послуг», «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України». До другої категорії входять закони, як-от «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про доступ до публічної інформації», «Про електронну комерцію» тощо.

Таблиця 1.2 – Нормативно-правові акти України у сфері цифрової трансформації

Вид документу	Назва документу
Директивні	Стратегії національної безпеки України були прийняті у 2007, 2012, 2015 та 2020 рр. Стратегія сталого розвитку «Україна –2020». Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року
Нормативні	Закони України: «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про електронні комунікації», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронну комерцію», «Про інформацію», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про адміністративні послуги», «Про доступ до публічної інформації», а також підзаконні акти.

Джерело: [4]

Одним із основних документів, що регламентує цифрову трансформацію в Україні, є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає правила ведення електронного документообігу в державних органах, включаючи місцеве самоврядування. Закон створює правову основу для впровадження електронного документообігу, що дозволяє значно зменшити бюрократичні бар'єри, прискорити процеси прийняття рішень та зробити їх більш прозорими для громадян. [5]

Також важливу роль у правовому регулюванні цифровізації місцевого самоврядування відіграють Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки, а також відповідні урядові рішення, спрямовані на підтримку е-урядування та цифрових послуг для громадян. Зокрема, впровадження таких ініціатив, як портал державних послуг «Дія», передбачає розширення доступу до послуг на рівні місцевого самоврядування, забезпечення прозорості процесів надання адміністративних послуг та зручність їх отримання для громадян.

Один із важливих аспектів правового забезпечення цифрової трансформації на місцевому рівні полягає в регулюванні використання відкритих даних. Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює принципи прозорості, відкритості та доступності інформації, що є основою для реалізації інструментів відкритих даних в органах місцевого самоврядування. Впровадження відкритих даних дозволяє громадянам отримувати інформацію про бюджетні витрати,

публічні закупівлі, діяльність органів влади, що підвищує рівень довіри до влади та забезпечує можливості для контролю з боку населення [6]

Не менш важливим є питання регулювання кібербезпеки, оскільки із збільшенням обсягу електронних даних та зростанням використання онлайн-платформ на рівні місцевого самоврядування зростають і ризики їх несанкціонованого доступу або втрати. Зокрема, Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» визначає основи для створення безпечної цифрової інфраструктури, що гарантує захист особистих даних громадян та інформації, що обробляється органами місцевого самоврядування. [7]

Серед інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації, варто відзначити Закон України «Про адміністративні послуги» та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», які визначають основи для надання адміністративних послуг через цифрові канали та забезпечення ефективності та доступності таких послуг для всіх громадян.

Законодавство України активно адаптується до потреб децентралізації та цифровізації, розширюючи повноваження органів місцевого самоврядування (надалі – ОМС) у цих сферах. Однак, швидкість цих змін вимагає постійного моніторингу та подальшого уточнення норм, щоб уникнути правових колізій та забезпечити цілісність системи. Розширення повноважень ОМС у рамках децентралізації створює потребу у відповідному правовому закріпленні та регулюванні цифрових інструментів для їх реалізації. Постійна адаптація законодавства є необхідною для підтримки динамічних процесів децентралізації та цифровізації.

Однак, це також може призводити до правових прогалин або колізій, якщо зміни не є системними та всеосяжними. Це підкреслює важливість комплексного підходу до законотворчості, який враховує взаємозв'язок цих реформ

Таким чином, правове регулювання цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні складається з низки законодавчих та нормативно-

правових актів, які разом забезпечують правову основу для реалізації електронних послуг, відкритих даних, безпеки інформації та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Незважаючи на значні успіхи та чіткі стратегічні напрямки, цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні стикається з низкою суттєвих правових викликів, які уповільнюють її повноцінне впровадження.

Однією з ключових проблем є узагальненість правового регулювання та відсутність профільного закону. Це призводить до розпорошеності норм, які стосуються цифровізації, та юридичних колізій і невизначеності у тлумаченні.

Існуючі закони часто не враховують особливостей цифрової ери, що залишає проблему прогалин у праві. Відсутність універсального юридичного визначення терміну «цифровізація» також створює правові прогалини.

Недосконалість чинної нормативно-правової бази, що регулює електронний документообіг, є одним з чинників, що гальмують його запровадження в ОМС. Частина нормативних актів, що регулюють інформаційні технології та е-урядування, не має механізму реалізації, а здійснення деяких норм на практиці розходиться із заявленими цілями.

Наявні проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформи також впливають на цифровізацію. Розпорошеність норм, відсутність універсальних визначень та прогалини в законодавстві, що регулює цифровізацію, призводять до юридичних колізій та невизначеності, що, у свою чергу, гальмує ефективне впровадження цифрових рішень на місцевому рівні. Це створює «цифрові бар'єри».

Неефективне законодавство стає значним бар'єром для цифрової трансформації, оскільки воно не надає достатніх правових гарантій та чітких інструкцій для впровадження нових технологій, що може призвести до уповільнення процесів, збільшення витрат та зниження довіри до цифрових ініціатив.

1.3 Світовий досвід цифровізації органів місцевого самоврядування

У нинішньому світі цифрова трансформація місцевого самоврядування стала пріоритетним напрямом розбудови державного управління в багатьох країнах. Кожна держава втілює свою модель цифровізації з огляду на політичні, соціально-економічні та технологічні особливості. Вивчення міжнародного досвіду дає можливість проаналізувати найефективніші практики та пристосувати їх до українських реалій.

Одним із провідних прикладів цифрового врядування є Естонія, яка ще з початку 2000-х років системно реалізує цифрову стратегію. В Естонії функціонує система X-Road, яка гарантує захищений обмін даними між державними установами. Усі адміністративні послуги доступні в електронній формі, зокрема реєстрацію бізнесу, електронне голосування та доступ до медичних послуг. Органи місцевого самоврядування мають повноцінний інструментарій для цифрової взаємодії з населенням, а також для прозорого ухвалення рішень. [8]

Започаткування цифрової стратегії Естонії відбулося ще в 1997 році з ухваленням програми «Стрибок тигра» (Tiger Leap), яка передбачала комплексну інформатизацію освіти та державного управління. Згодом, у 2002 році, було запроваджено обов'язкові цифрові посвідчення особи для всіх громадян, що стало базисом для створення єдиної системи електронних послуг. Одним з найважливіших здобутків Естонії є впровадження електронного голосування на місцевих виборах у 2005 році, а на парламентських – у 2007 році. Завдяки цьому явка на виборах значно зросла, а витрати на організацію виборчого процесу істотно зменшилися. Система електронного резидентства, започаткована у 2014 році, дозволяє іноземцям віддалено користуватися державними послугами, що сприяє залученню інвестицій та розбудові підприємництва на місцевому рівні. [9]

У Швеції активно впроваджується концепція «тямущого врядування», в рамках котрої муніципалітети використовують дані для аналізу потреб громадян, передбачення навантаження на інфраструктуру та ухвалення обґрунтованих

рішень. Головна увага приділяється прозорості управлінських процесів, захисту персональних даних та залученню громадян до формування місцевої політики за допомогою цифрових платформ. [10] Шведський підхід до цифровізації місцевого самоврядування базується на засадах інклюзивності та доступності. Ще у 2006 році уряд Швеції розробив програму «Електронне суспільство для всіх» (eGovernment for All), яка передбачала створення єдиної системи електронних послуг для громадян та бізнесу. Муніципалітети Швеції користуються спільною платформою «Мій муніципалітет» (Min Kommun), яка надає мешканцям доступ до широкого спектру послуг - від сплати податків до отримання дозволів на будівництво. Особливістю шведської моделі є активне використання інструментів електронної демократії, таких як електронні петиції, публічні консультації та громадські бюджети. Муніципалітет Стокгольма запровадив інноваційну систему «Відкритий Стокгольм» (Open Stockholm), яка дозволяє громадянам брати участь у міському плануванні та контролювати використання бюджетних коштів. Проєкт «Розумне місто» (Smart City) у місті Мальме передбачає використання IoT-технологій для оптимізації роботи міського транспорту, енергетичних систем та управління відходами. Шведські муніципалітети активно впроваджують технології штучного інтелекту для аналізу великих даних та прогнозування соціальних потреб населення. [11]

Велика Британія є зразком ефективного поєднання державного та місцевого рівнів в управлінні цифровими процесами. Через платформу GOV.UK мешканці мають доступ до багатьох місцевих сервісів, таких як сплата податків, запис до шкіл чи медичних закладів. Місцеві ради реалізують політику відкритих даних, що дозволяє підприємствам і громадянам використовувати інформацію для створення інноваційних сервісів і розв'язання суспільних проблем. Британський підхід до цифровізації місцевого самоврядування характеризується високим ступенем централізації та стандартизації. У 2011 році уряд Великої Британії розробив стратегію «Digital by Default», яка передбачала переведення всіх державних послуг в електронний формат. Для координації цифрової трансформації було створено Службу цифрових послуг (Government Digital Service), яка розробляє єдині

стандарти та протоколи для всіх рівнів влади. Лондонський проект «Smart London» використовує мережу датчиків для моніторингу якості повітря, транспортних потоків та споживання енергії. На основі зібраних даних міська влада оптимізує роботу транспортної системи, зменшує рівень забруднення повітря та підвищує енергоефективність споруд. Муніципалітет Манчестера впровадив інноваційну систему «CityVerve», яка об'єднує різні міські сервіси на основі технології Інтернету речей. Завдяки цьому проекту вдалося знизити рівень злочинності на 30%, скоротити споживання енергії на 20% та зменшити затори на шляхах на 25%. Важливою складовою британської стратегії цифровізації є розвиток цифрових навичок населення. Програма «Digital Inclusion» спрямована на підвищення цифрової грамотності серед вразливих верств населення, таких як люди похилого віку та особи з інвалідністю. [12]

У Канаді органи місцевого самоврядування активно застосовують цифрові інструменти для залучення громадян до прийняття рішень. Наприклад, місто Торонто створило цифрову платформу «Digital Engagement Platform», що дозволяє мешканцям висловлювати думки щодо проектів міського розвитку, брати участь у онлайн-опитуваннях та форумах. Важливою складовою є розвиток інфраструктури відкритих даних та інтеграція цифрових сервісів у буденне життя громади. [13] Канадська модель цифровізації місцевого самоврядування базується на принципах федералізму та децентралізації. Кожна провінція та муніципалітет має автономію у впровадженні цифрових рішень, що призводить до розмаїття підходів та інноваційних практик. У 2018 році федеральний уряд Канади запустив програму «Smart Cities Challenge», яка надає гранти муніципалітетам для реалізації інноваційних проектів у сфері цифровізації. Муніципалітет Монреалю впровадив систему «Open Montréal», яка надає доступ до понад 500 наборів відкритих даних про міську інфраструктуру, демографію, економіку та екологію. На основі цих даних розроблено десятки мобільних додатків, які полегшують побут мешканців міста. Особливістю канадського підходу є активне залучення університетів та наукових установ до процесу цифровізації. Наприклад, Університет Торонто

співпрацює з місцевою владою в рамках проекту «Urban Data Lab», розробляючи інноваційні рішення на основі аналізу міських даних. [14]

Досвід Німеччини показує ефективність цілісного підходу до цифровізації: цифрова трансформація є частиною загальної стратегії сталого розвитку територій. Влада активно вкладає в розвиток інфраструктури широкосмугового інтернету, а місцеві громади впроваджують інноваційні ініціативи у сфері мобільності, екологічного моніторингу, безпеки та е-врядування. Особлива увага надається підвищенню цифрової грамотності серед населення, що є ключовим чинником успішної реалізації реформ. Німецька модель цифровізації місцевого самоврядування характеризується системністю та технологічною довершеністю. У 2014 році федеральний уряд Німеччини ухвалив стратегію «Digitale Agenda 2014-2017», яка передбачала комплексну цифровізацію всіх сфер суспільного життя. Для координації цифрової трансформації було створено Федеральне агентство з питань інформаційних технологій (ITZBund), яке розробляє єдині стандарти та протоколи для всіх рівнів влади. Місто Гамбург впроваджує проект «Smart Hamburg», який поєднує різні міські сервіси на основі технології Інтернету речей. Завдяки цьому проекту вдалося оптимізувати роботу транспортної системи, підвищити енергоефективність будівель та покращити якість надання адміністративних послуг. Муніципалітет Берліна впровадив інноваційну систему «Service Berlin», яка дає змогу мешканцям отримувати понад 100 адміністративних послуг в електронному форматі. Особливістю німецького підходу є високий рівень захисту персональних даних та кібербезпеки. Федеральне агентство з питань інформаційної безпеки (BSI) розробило комплексні стандарти захисту інформації для органів місцевого самоврядування. [15]

Сінгапур є одним із світових лідерів у царині цифровізації державного управління та місцевого самоврядування. Стратегія «Smart Nation», започаткована у 2014 році, передбачає комплексну цифрову трансформацію всіх аспектів буття міста-держави. Система «SingPass» дає громадянам єдиний цифровий ідентифікатор для доступу до понад 2000 державних та приватних сервісів. Муніципальна влада Сінгапуру активно використовує технології штучного

інтелекту та аналізу великих даних для оптимізації функціонування міської інфраструктури. Проект «Virtual Singapore» являє собою тривимірну цифрову модель міста, що застосовується для планування розвитку території, управління надзвичайними ситуаціями та оптимізації міських сервісів. Система «OneService» дозволяє мешканцям повідомляти про проблеми міської інфраструктури та отримувати зворотний зв'язок від відповідальних служб в реальному часі. Завдяки комплексному підходу до цифровізації Сінгапур досяг значних результатів у підвищенні ефективності державного управління, розвитку економіки та покращенні якості життя громадян. [16]

Південна Корея демонструє чудові успіхи у сфері цифровізації місцевого самоврядування. Стратегія «Digital New Deal», прийнята у 2020 році, передбачає великі інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури та технологій. Муніципалітет Сеула впровадив передову систему «Smart Seoul», яка об'єднує різні міські сервіси на одній цифровій платформі. Особливістю корейського підходу є активне використання технологій штучного інтелекту та блокчейну в державному управлінні. Проект «AI Mayor» у місті Сонгдо використовує штучний інтелект для аналізу потреб громадян та оптимізації роботи міських служб. Система «Government 24» надає доступ до понад 700 адміністративних послуг в електронному форматі цілодобово. Південна Корея також є світовим лідером у розбудові мереж 5G, що створює потужну технологічну базу для впровадження інноваційних цифрових рішень на місцевому рівні. [17]

У Японії цифровізація місцевого самоврядування є частиною загальнодержавної стратегії «Society 5.0», яка націлена на створення соціуму, орієнтованого на людину, з застосуванням передових технологій. Муніципалітет Токіо реалізує проект «Smart Tokyo», котрий передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери міського буття. Система «My Number» надає кожному громадянину унікальний ідентифікаційний номер для доступу до державних сервісів. Специфікою японського підходу є активне використання робототехніки та технологій штучного інтелекту в державному керуванні. Проект «AI Chatbot» у місті Фукуока дає змогу мешканцям одержувати консультації з адміністративних

питань у режимі реального часу. Японський уряд також приділяє неабияку увагу розбудові цифрової інфраструктури в сільських місцевостях, реалізуючи програму «Digital Rural», що спрямована на подолання цифрової прірви між міськими та сільськими територіями. [18]

У Скандинавських державах (Данія, Норвегія, Фінляндія) цифровізація місцевого самоуправління базується на засадах відкритості, прозорості та залучення громадян. В Данії система «NemID» дає громадянам єдиний цифровий ідентифікатор для доступу до державних та приватних сервісів. Муніципалітет Копенгагена запровадив новаторську систему «Copenhagen Connecting», що використовує датчики та аналітику великих даних задля оптимізації роботи міської інфраструктури. В Норвегії проект «Digital First» передбачає переведення всіх державних послуг в електронний формат. Особливістю норвезького підходу є активне використання технологій електронного голосування та публічних консультацій. У Фінляндії система «Suomi.fi» надає громадянам єдину точку доступу до усіх державних послуг. Муніципалітет Гельсінкі реалізовує проект «Helsinki Smart Region», який об'єднує різні міські сервіси на єдиній цифровій платформі. [19]

Франція реалізує амбітну стратегію цифрової трансформації місцевого самоврядування. Програма «France Num», запроваджена у 2018 році, спрямована на підтримку цифровізації малих та середніх міст і сільських територій. Система «FranceConnect» надає громадянам єдиний цифровий ідентифікатор для доступу до державних послуг. Муніципалітет Парижа впровадив інноваційну платформу «Paris Data», котра надає доступ до понад 300 наборів відкритих даних про міську інфраструктуру, демографію, економіку та екологію. Особливістю французького підходу є активне залучення громадян до процесу цифровізації через механізми партисипативного бюджетування та публічних консультацій. Проект «La Fabrique de la Cité» у місті Ліон дозволяє мешканцям пропонувати власні ідеї щодо цифрової трансформації міста та голосувати за проекти, що будуть реалізовані за рахунок місцевого бюджету. [20]

Ізраїль є прикладом успішної цифровізації місцевого самоврядування в умовах безпекових викликів. Стратегія «Digital Israel», запроваджена у 2013 році, передбачає комплексну цифрову трансформацію всіх аспектів суспільного життя. Система «Gov.il» надає громадянам єдину точку доступу до понад 300 державних послуг. Муніципалітет Тель-Авіва впровадив інноваційну платформу «DigiTel», що пропонує персоналізовані міські сервіси на основі аналізу потреб та інтересів кожного мешканця. Особливістю ізраїльського підходу є активне використання технологій кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури. Проект «Smart Safe City» у місті Єрусалим об'єднує системи відеоспостереження, датчики та аналітику великих даних для забезпечення громадської безпеки. [21]

У Новій Зеландії цифровізація місцевого самоврядування базується на засадах інклюзивності та культурного розмаїття. Стратегія «Digital New Zealand», ухвалена у 2015 році, передбачає створення цифрового суспільства, де всі громадяни мають рівні можливості. Система «RealMe» надає громадянам єдиний цифровий ідентифікатор для доступу до державних та приватних сервісів. Муніципалітет Окленда впроваджує проєкт «Smart Auckland», який використовує цифрові технології для поліпшення якості життя мешканців та сталого розвитку міста. Особливістю новозеландського підходу є активний облік культурних особливостей корінного населення маорі при розробці цифрових сервісів. Проєкт «Digital Inclusion Blueprint» спрямований на подолання цифрового розриву між різними соціальними групами та забезпечення рівного доступу до цифрових технологій для всіх громадян. [22]

Тайвань демонструє інноваційний підхід до цифровізації місцевого самоврядування на основі громадянської участі. Система «g0v» (zero government) представляє собою платформу відкритого урядування, де громадяни можуть брати участь у розробці державних політик та контролювати діяльність влади. Проєкт «vTaiwan» використовує технології штучного інтелекту для аналізу громадської думки та досягнення консенсусу з спірних питань. Муніципалітет Тайбея запровадив інноваційну систему «Taipei Smart City», яка об'єднує різні міські сервіси на єдиній цифровій платформі. Особливістю тайванського підходу є

активне використання технологій блокчейну для забезпечення прозорості та довіри у відносинах між владою та громадянами. Проєкт «Presidential Hackathon» щорічно залучає тисячі громадян до розробки інноваційних рішень для державного управління та місцевого самоврядування. [23]

У Сполучених Штатах Америки цифровізація місцевого самоврядування характеризується високим ступенем децентралізації та розмаїття підходів. Кожен штат та муніципалітет має автономію у впровадженні цифрових рішень, що призводить до появи численних інноваційних практик. Місто Нью-Йорк реалізує амбітну стратегію «NYC Digital», яка передбачає комплексну цифрову трансформацію міських сервісів. Платформа «NYC311» дозволяє мешканцям повідомляти про проблеми міської інфраструктури та отримувати зворотний зв'язок від відповідальних служб. Сан-Франциско впровадив інноваційну систему «DataSF», яка надає доступ до понад 800 наборів відкритих даних про міську інфраструктуру, демографію, економіку та екологію. Особливістю американського підходу є активне залучення приватного сектору та стартапів до процесу цифровізації. Програма «Startup in Residence» у місті Бостон дозволяє технологічним компаніям розробляти інноваційні рішення для місцевого самоврядування в тісній співпраці з муніципальними службами.

Міжнародний досвід свідчить про те, що ефективна цифровізація органів місцевого самоврядування базується на декількох ключових принципах: інтегрованих інформаційних системах, відкритості даних, залученні громадян до ухвалення рішень, розвитку цифрової інфраструктури та захисту персональних даних. Для України вкрай важливо не просто переймати окремі елементи, а системно підходити до формування цифрової політики на місцевому рівні, спираючись на кращі міжнародні практики з урахуванням національного контексту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Сучасний стан та тенденції цифрової трансформації місцевого самоврядування

На сьогодні цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні є одним із ключових напрямів реалізації публічної адміністрації. Активне впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує відкритість та прозорість діяльності органів влади, а також розширює можливості для участі громадян у прийнятті рішень.

Імпульсом до цифрової трансформації стало ухвалення в 2021 році Державної стратегії цифрової трансформації, а також діяльність Міністерства цифрової трансформації України, яке координує реалізацію національної цифрової політики. Одним із наймасштабніших проєктів стало створення екосистеми «Дія», яка об'єднує мобільний застосунок, портал електронних послуг, електронні документи та реєстри. Ці інструменти поступово інтегруються і на місцевий рівень, дозволяючи громадам ефективніше взаємодіяти з мешканцями. [24]

Цифрова екосистема «Дія» стала фундаментальним елементом цифрової трансформації всіх рівнів управління в Україні. Започаткована у 2020 році як амбітний проєкт «Держава у смартфоні», вона швидко перетворилася на багатофункціональну платформу, що об'єднує різноманітні цифрові сервіси для громадян, бізнесу та органів влади. Станом на 2025 рік мобільний застосунок «Дія» встановили понад 18 мільйонів українців, що становить близько 60% дорослого населення країни. У застосунку доступні цифрові версії 15 документів, включаючи паспорт, водійське посвідчення, свідоцтво про народження дитини, документи про освіту тощо. Особливо важливим для місцевого самоврядування став розділ

«Місцеві послуги», через який жителі можуть отримувати послуги своєї громади, записуватися на прийом до посадових осіб, повідомляти про проблеми інфраструктури та брати участь у місцевих опитуваннях.

Рисунок 2.1 – Основний функціонал платформи «Дія»



Джерело: розроблено автором на основі даних diia.gov.ua

Веб-портал «Дія» пропонує громадянам понад 120 електронних послуг, багато з яких безпосередньо пов'язані з діяльністю органів місцевого самоврядування: реєстрація місця проживання, оформлення дозволів на будівництво, отримання довідок та витягів з реєстрів, подання декларацій, оплата місцевих податків і зборів тощо. Важливим елементом екосистеми є «Дія.Підпис» – кваліфікований електронний підпис, який можна отримати та використовувати безпосередньо в мобільному застосунку. Це значно спрощує онлайн-взаємодію громадян з органами місцевого самоврядування, адже дозволяє підписувати офіційні документи, заяви та звернення в електронному форматі.

Для підвищення цифрової грамотності населення та посадових осіб органів місцевого самоврядування була створена платформа «Дія.Цифрова освіта». На ній розміщено понад 100 освітніх серіалів з різних аспектів цифровізації, включаючи спеціалізовані курси для працівників органів місцевого самоврядування: «Цифрові інструменти для громад», «Електронні публічні закупівлі», «Відкриті дані для територіальних громад», «Цифрова безпека для посадовців» тощо. Станом на 2025 рік понад 50 тисяч посадових осіб місцевого самоврядування пройшли навчання на цій платформі, що сприяло підвищенню їхньої цифрової компетентності. [25]

Важливою складовою цифрової трансформації місцевого самоврядування є розвиток інформаційних систем та реєстрів. У 2022 році було запущено Національну веб-платформу електронного урядування «ВзаємоДія», яка має стати єдиною точкою доступу до державних електронних інформаційних ресурсів для органів влади всіх рівнів. Платформа забезпечує електронну взаємодію між національними та місцевими реєстрами, що дозволяє громадам отримувати необхідну інформацію без надсилання паперових запитів до інших органів влади. Це значно прискорює процеси прийняття рішень та надання адміністративних послуг на місцевому рівні. [26]

Місьцеве самоврядування отримало можливість цифровізувати ключові адміністративні послуги: реєстрацію місця проживання, видачу довідок, запис на прийом до посадових осіб тощо. У багатьох громадах створені Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які забезпечують як очне, так і дистанційне обслуговування громадян. Поступово впроваджуються електронні черги, онлайн-оплата, електронні бази даних, що значно покращує зручність та швидкість надання послуг.

Мережа ЦНАПів відіграє ключову роль у цифровізації адміністративних послуг на місцевому рівні. Станом на 2025 рік в Україні функціонує тисячі ЦНАПів, які обслуговують майже 90% населення країни. Важливим кроком стало впровадження єдиного програмного комплексу «Вулик», який дозволяє автоматизувати роботу ЦНАПів та інтегрувати їх з державними реєстрами. Цей комплекс встановлено вже у понад 600 ЦНАПах, що забезпечує стандартизацію процесів надання послуг та підвищує їх якість. [27]

Ще одним важливим напрямом цифровізації стало впровадження електронної системи управління чергами в ЦНАПах. Ця система дозволяє громадянам заздалегідь забронювати час візиту через сайт або мобільний додаток, що значно зменшує час очікування та підвищує комфорт обслуговування. Крім того, система збирає аналітичні дані щодо попиту на різні послуги, часу їх надання, завантаженості адміністраторів тощо. Ця інформація допомагає керівництву ЦНАПів оптимізувати робочі процеси та покращувати якість обслуговування.

Проте рівень цифровізації місцевих органів влади є нерівномірним: великі міста, такі як Київ, Львів, Харків, демонструють значно вищі показники впровадження цифрових сервісів, тоді як сільські території та об'єднані територіальні громади (ОТГ) досі стикаються з браком технічних, фінансових і кадрових ресурсів. Цифровий розрив між громадами є серйозним викликом для забезпечення рівного доступу громадян до послуг незалежно від місця проживання.

Нерівномірність цифрового розвитку територіальних громад підтверджується результатами Індексу цифрової трансформації громад, який з 2022 року щорічно розраховується Міністерством цифрової трансформації України. Цей індекс оцінює рівень цифровізації громад за такими критеріями: наявність цифрової стратегії, рівень розвитку електронних послуг, стан цифрової інфраструктури, відкритість даних, цифрова грамотність посадових осіб, рівень залучення громадян через цифрові інструменти тощо. За результатами оцінювання у 2024 році, результати якого можемо побачити на Рисунку 2.2, лише 15% громад мають високий рівень цифрової трансформації, 35% – середній рівень, а 50% – низький рівень. При цьому спостерігається чітка кореляція між розміром громади та рівнем її цифровізації: великі міські громади демонструють значно кращі показники, ніж малі сільські. [28]

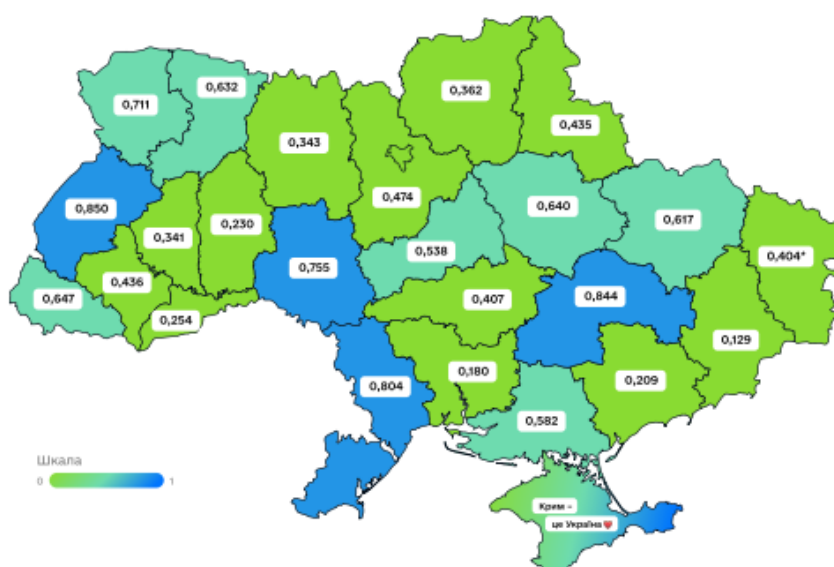


Рисунок 2.2 – Індекс цифрової трансформації України 2024

Джерело: [28]

Серед основних чинників, що стримують цифрову трансформацію малих громад, можна виділити: недостатнє фінансування, брак кваліфікованих кадрів, слабку технічну інфраструктуру (особливо низький рівень покриття швидкісним інтернетом), відсутність стратегічного бачення цифрового розвитку та низький рівень цифрової грамотності як посадових осіб, так і населення. Для подолання цих проблем у 2023 році було започатковано Програму цифрової підтримки територіальних громад, яка передбачає фінансову, методичну та технічну допомогу малим громадам у впровадженні цифрових рішень. У рамках цієї програми вже понад 300 громад отримали гранти на загальну суму більше 500 млн грн для реалізації проєктів цифрової трансформації.

Важливим кроком у подоланні цифрового розриву стало прийняття Закону України «Про електронні комунікації», який визначив доступ до швидкісного інтернету як базову послугу, яка має бути доступна всім громадянам незалежно від місця проживання. Закон передбачає створення Фонду універсальних послуг, кошти якого спрямовуються на розбудову телекомунікаційної інфраструктури в малих населених пунктах. Завдяки цьому за останні два роки рівень покриття широкопasmовим інтернетом у сільській місцевості зріс з 65% до 85%, що створило технологічну базу для подальшої цифровізації сільських громад. [29]

Однією з важливих тенденцій є поступове формування цифрової спроможності територіальних громад, тобто їх здатності розробляти, впроваджувати та підтримувати цифрові інструменти управління. З цією метою в Україні реалізуються освітні програми для посадовців місцевого самоврядування, зокрема через платформу «Дія.Цифрова освіта», а також надається методична допомога з боку державних і міжнародних партнерів.

Для підвищення цифрової спроможності територіальних громад у 2022 році було запроваджено посаду Chief Digital Transformation Officer (CDTO) – керівника з цифрової трансформації громади. Ця посадова особа відповідає за розробку та реалізацію стратегії цифрової трансформації громади, координує впровадження цифрових проєктів та відповідає за розвиток цифрових навичок працівників органів

місцевого самоврядування. Станом на 2025 рік посада CDTO запроваджена в понад 400 громадах, що становить близько 30% від загальної кількості територіальних громад в Україні. [30]

Ще одним значущим напрямом є розвиток відкритих даних на місцевому рівні. Все більше територіальних громад публікують бюджети, плани закупівель, містобудівну документацію та інші важливі дані у форматі відкритого доступу. Це сприяє зростанню прозорості, залученню громадян до моніторингу діяльності влади та підвищенню підзвітності органів місцевого самоврядування.

Розвиток відкритих даних на місцевому рівні регулюється Законом України «Про доступ до публічної інформації» та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». Ці нормативні акти визначають перелік даних, які органи місцевого самоврядування зобов'язані публікувати у відкритому доступі, а також вимоги до формату цих даних. Станом на 2025 рік на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних data.gov.ua розміщено понад 40 тисяч наборів даних від органів місцевого самоврядування, що становить близько 60% від загальної кількості опублікованих наборів. [31]

Найбільш активно відкриті дані використовуються у сфері бюджетної прозорості. Понад 800 громад публікують детальну інформацію про місцеві бюджети на порталі «Відкритий бюджет» (openbudget.gov.ua), що дозволяє громадянам контролювати використання публічних коштів. Крім того, багато громад впровадили власні портали відкритих даних, на яких публікують інформацію про комунальне майно, земельні ділянки, містобудівну документацію, роботу транспорту, екологічний моніторинг тощо.

Важливою тенденцією є не лише публікація відкритих даних, а й їх активне використання для створення інноваційних сервісів та аналітичних інструментів.

Сучасні технології також дозволяють громадам впроваджувати інноваційні рішення у сфері безпеки, енергозбереження, мобільності та навколишнього середовища. Зокрема, у деяких містах функціонують «розумні» системи управління вуличним освітленням, відеоспостереження, енергомоніторинг

будівель та інші цифрові сервіси. Важливо, що такі рішення часто реалізуються у співпраці з приватним сектором або в рамках міжнародних проєктів.

Концепція «розумного міста» (Smart City) поступово впроваджується в багатьох українських громадах. Лідерами у цьому напрямі є Київ, Львів, Харків, Вінниця та Дніпро, які вже реалізували комплексні проєкти цифровізації міської інфраструктури. Наприклад, у Києві функціонує система «Kyiv Smart City», яка включає такі компоненти: Центр обробки даних міста, Ситуаційний центр, систему відеоспостереження з аналітикою, електронний квиток для громадського транспорту, додаток «Київ Цифровий» для взаємодії з мешканцями, систему моніторингу якості повітря, управління вуличним освітленням тощо. Завдяки цій системі вдалося досягти значних результатів: зменшення споживання електроенергії на 30%, скорочення часу реагування на аварійні ситуації на 40%, збільшення надходжень до бюджету від оплати за проїзд у громадському транспорті на 25%. [32]

У Львові успішно реалізується проєкт «Розумне управління відходами», який передбачає встановлення сенсорів на контейнерах для сміття, що дозволяє оптимізувати маршрути сміттєзбиральних машин та забезпечити своєчасне вивезення відходів. Також у місті впроваджена система «Розумні зупинки», обладнані електронними табло з інформацією про час прибуття транспорту, Wi-Fi модулями та камерами відеоспостереження. Ці проєкти значно підвищили комфорт проживання в місті та ефективність використання міських ресурсів.

У Вінниці реалізується комплексна програма «Цифрова трансформація Вінницької громади», яка включає впровадження електронного документообігу в усіх структурних підрозділах міської ради, створення Ситуаційного центру для моніторингу міської інфраструктури, розвиток системи «Безпечне місто».

Харків впровадив інноваційну систему «Безпечне місто», яка включає понад 2500 камер відеоспостереження з аналітичними функціями, такими як розпізнавання облич, номерних знаків автомобілів, виявлення небезпечних ситуацій тощо. Система інтегрована з базами даних правоохоронних органів, що дозволяє оперативно реагувати на правопорушення та підвищує рівень громадської

безпеки. Крім того, у місті функціонує Єдина диспетчерська служба міста, яка координує роботу всіх комунальних служб та забезпечує оперативне реагування на аварійні ситуації.

Дніпро активно впроваджує технології «розумного міста» у сфері транспорту. У місті створена Єдина система управління транспортом, яка включає GPS-моніторинг громадського транспорту, електронний квиток, інформаційні табло на зупинках, мобільний додаток для пасажирів. Система дозволяє оптимізувати маршрути, зменшити інтервали руху, підвищити комфорт пасажирів. Також у місті впроваджується система «Розумне паркування», яка допомагає водіям знаходити вільні паркомісця та оплачувати паркування через мобільний додаток.

Важливою тенденцією є поширення практик електронної демократії, які дозволяють громадянам брати активну участь у процесах прийняття рішень на місцевому рівні. Найпоширенішими інструментами електронної демократії в українських громадах є електронні петиції, громадські бюджети (бюджети участі), електронні консультації та опитування. Станом на 2025 рік понад 500 громад впровадили системи електронних петицій, які дозволяють мешканцям ініціювати розгляд важливих питань місцевою радою. За останні три роки через ці системи було подано понад 50 тисяч петицій, з яких близько 15% отримали необхідну підтримку громадян і були розглянуті органами місцевого самоврядування.

Бюджет участі (громадський бюджет) став ефективним інструментом залучення громадян до розподілу частини місцевого бюджету. Цей механізм дозволяє мешканцям пропонувати проєкти благоустрою, розвитку інфраструктури, культурні та соціальні ініціативи, а потім обирати найкращі з них шляхом голосування. Станом на 2025 рік понад 300 громад впровадили бюджет участі, а загальна сума коштів, розподілених через цей механізм, перевищила 2 млрд грн. Важливо, що процес подання проєктів та голосування відбувається переважно в електронному форматі, що підвищує його доступність та прозорість.

Електронні консультації стали важливим інструментом врахування громадської думки при розробці стратегічних документів та ухваленні важливих

рішень на місцевому рівні. Громади активно використовують онлайн-опитування, форуми, вебінари та інші цифрові канали для збору пропозицій та зауважень від мешканців. Наприклад, у процесі розробки Стратегій розвитку громад на період 2021-2027 років більшість міських громад провели електронні консультації, в яких взяли участь десятки тисяч громадян.

Інноваційним підходом до залучення громадян стало впровадження мобільних додатків для взаємодії з місцевою владою. Такі додатки дозволяють мешканцям повідомляти про проблеми міської інфраструктури (ями на дорогах, несанкціоновані сміттєзвалища, пошкоджені лавки тощо), отримувати інформацію про події та новини громади, брати участь в опитуваннях та голосуваннях. Наприклад, додаток «Київ Цифровий» має понад 1 мільйон користувачів, які щомісяця надсилають близько 30 тисяч повідомлень про проблеми міської інфраструктури. Подібні додатки функціонують у багатьох українських містах: «Lviv City» у Львові, «Дніпро – Smart City» у Дніпрі, «MyPoltava» у Полтаві тощо.

Важливим аспектом цифрової трансформації місцевого самоврядування є впровадження електронного документообігу, який дозволяє автоматизувати процеси створення, погодження та архівування документів, зменшує бюрократичне навантаження та підвищує ефективність роботи органів влади. Станом на 2025 рік системи електронного документообігу впроваджені у понад 70% територіальних громад України. Найпоширенішими програмними рішеннями є «АСКОД», «Megapolis.DocNet», «FossDoc», «ДОКА» та інші. Впровадження електронного документообігу дозволило скоротити терміни розгляду документів на 40-60%, зменшити витрати на канцелярські товари на 30-50% та підвищити прозорість управлінських процесів. [33]

Особливу увагу в процесі цифрової трансформації місцевого самоврядування приділяють питанням кібербезпеки та захисту персональних даних. З розвитком цифрових сервісів органи місцевого самоврядування стають все більш привабливими цілями для кібератак, оскільки опрацьовують значні обсяги персональних даних громадян та управляють критичною інфраструктурою. Для підвищення рівня кібербезпеки у 2023 році було розроблено Методичні

рекомендації з кібербезпеки для органів місцевого самоврядування, які визначають базові вимоги до захисту інформаційних систем, а також процедури реагування на кіберінциденти. Крім того, на базі Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України створено Центр кіберзахисту територіальних громад, який надає консультаційну та технічну підтримку органам місцевого самоврядування з питань кібербезпеки.

2.2. Оцінка цифрової спроможності територіальних громад в Україні

Цифрова спроможність територіальних громад є одним із ключових чинників успішної трансформації місцевого самоврядування в умовах розвитку інформаційного суспільства. Під цим поняттям розуміється сукупність організаційних, технологічних, інфраструктурних та людських ресурсів, що дозволяють громадам ефективно впроваджувати та використовувати цифрові інструменти в управлінні, наданні послуг та взаємодії з громадянами. У науковому дискурсі це поняття часто розглядається як комплексна характеристика здатності територіальних громад адаптуватися до вимог цифрової економіки та суспільства, що вимагає як технічних компетенцій, так і трансформації управлінських процесів.

Реформа децентралізації, яка почалася в Україні у 2014 році, суттєво змінила підходи до функціонування органів місцевого самоврядування. Об'єднані територіальні громади (ОТГ) отримали розширені повноваження, зокрема у сфері управління ресурсами, формування місцевих політик та організації адміністративних послуг. Проте одночасно постало питання про те, наскільки ці громади готові до цифрових перетворень і чи мають вони належну спроможність для реалізації таких процесів. Передача повноважень на місцевий рівень створила як нові можливості, так і серйозні виклики, особливо у контексті впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії. Багато новостворених громад зіткнулися з проблемою відсутності досвіду у сфері

цифрового розвитку, що значно ускладнило процес формування власних стратегій цифровізації.

Аналіз, проведений Міністерством цифрової трансформації, свідчить про суттєві відмінності у рівні цифрової спроможності між громадами. Деякі з них уже мають повноцінно функціонуючі ЦНАПи з електронними чергами, вебпортали для мешканців, автоматизовані внутрішні процеси, а також навчених працівників, які впроваджують цифрові сервіси. Водночас є громади, які навіть не мають стабільного інтернет-з'єднання, бракує технічного забезпечення, кваліфікованих ІТ-спеціалістів і стратегічного бачення цифровізації. Ця нерівномірність у цифровому розвитку створює так званий «цифровий розрив» між громадами, що може призвести до подальшої економічної та соціальної поляризації регіонів України. Особливо гостро ця проблема проявляється у сільських громадах та віддалених районах, де історично інфраструктурні можливості були обмежені, а доступ до новітніх технологій — ускладнений.

Оцінка цифрової спроможності зазвичай проводиться за кількома основними критеріями. По-перше, це наявність базової цифрової інфраструктури, включаючи широкосмуговий інтернет, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, захист даних. По-друге, враховується організаційна спроможність: чи мають громади відповідальні підрозділи або фахівців, які опікуються цифровими питаннями, чи передбачено фінансування ІТ-напрямку у місцевому бюджеті. По-третє, оцінюється використання цифрових сервісів як всередині громади, так і у взаємодії з мешканцями – наявність електронного документообігу, інтерактивних форм зв'язку, онлайн-послуг. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє розглядати цифрову спроможність не лише через призму наявної інфраструктури, але й з точки зору ефективності її використання для покращення якості публічних послуг та залучення громадян до процесів управління. Важливою складовою є також нормативно-правова база, яка регулює впровадження електронних інструментів на місцевому рівні, зокрема, положення про електронні консультації, електронні петиції, партисипативні бюджети тощо.

Крім того, важливим показником є рівень цифрової грамотності посадовців та мешканців. Як можемо бачити в Таблиці 2.1 продемонстровано тенденцію розвитку цифрових навичок населення з початку впровадження ініціатив згаданих вище, яка в свою чергу показує позитивну динаміку.

Таблиця 2.1 - Динаміка рівня цифрових навичок в Україні

Рік	Населення з рівнем нижче базового (%)	Населення без цифрових навичок (%)	Населення з базовим/вищим рівнем (%)
2019	53%	15%	32%
2021	47.8%	11%	41.2%
2023	40.4%	7%	59.6%

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Такі ініціативи сприяють формуванню культури цифрового користування, що є основою для впровадження більш складних технологічних рішень. Розвиток цифрових компетенцій є системним процесом, який має охоплювати всі ланки місцевого самоврядування — від керівництва громади до спеціалістів нижчої ланки. Дослідження показують, що громади, які інвестують у навчання персоналу, демонструють значно вищий рівень цифрової трансформації та швидше впроваджують інноваційні рішення. Особливо важливим є розвиток не лише базових цифрових навичок, але й компетенцій у сфері аналізу даних, цифрового маркетингу, проєктного менеджменту у сфері ІТ, що дозволяє системно підходити до цифрового розвитку громади.

Оцінювання цифрової спроможності також дозволяє виявити проблеми, які перешкоджають цифровізації. Серед найбільш поширених — відсутність фінансування, недостатня мотивація місцевих керівників, відсутність цілісної стратегії розвитку цифрових послуг. Часто громади не мають аналітичних інструментів або фахівців, здатних проаналізувати дані й ухвалювати рішення на основі цифрових індикаторів. Крім того, поширеною є проблема низького рівня довіри мешканців до онлайн-послуг, що стримує активне використання електронних сервісів. Вагомою перешкодою також є брак координації між національними та місцевими ініціативами у сфері цифрової трансформації. Часто

громади розробляють власні рішення, які не інтегруються з національними системами або дублюють існуючі функції. Це призводить до неефективного використання ресурсів і створює додаткові бар'єри для користувачів, які змушені адаптуватися до різних цифрових інтерфейсів.

Важливим фактором також є інформаційна безпека та захист персональних даних. Згідно з дослідженнями Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, понад 60% органів місцевого самоврядування мають недостатній рівень захисту інформаційних систем, що створює значні ризики для збереження конфіденційної інформації та забезпечення стабільної роботи цифрових сервісів. Посилення вимог до кібербезпеки на місцевому рівні є важливим компонентом підвищення цифрової спроможності громад, особливо в умовах зростання кількості кібератак на об'єкти критичної інфраструктури.

Разом із тим, у низці громад сформувалися позитивні приклади. Зокрема, у Вінницькій, Хмельницькій та Львівській областях активно розробляються локальні стратегії цифрового розвитку, впроваджуються платформи для електронної участі мешканців, здійснюється цифровий аудит послуг. З'являються ініціативи з використання геоінформаційних систем, відкритих даних, онлайн-карт для моніторингу комунальних ресурсів, що свідчить про поступове зростання рівня цифрової зрілості громад.

У Рівному успішно функціонує система «Безпечне місто» з мережею інтелектуальних камер спостереження, яка не лише підвищує рівень громадської безпеки, але й забезпечує збір даних для аналітики міської мобільності та управління транспортними потоками.

У 2023 році Міністерство цифрової трансформації представило Методику оцінки цифрової трансформації територіальних громад, яка стала важливим кроком до систематизації показників цифрової спроможності. Вона охоплює як технічні, так і організаційні аспекти, а також фактори, пов'язані із цифровими навичками, інформаційною безпекою та управлінськими процесами. Запровадження цієї методики дозволить громадянам, аналітикам та самим органам влади порівнювати рівень цифрового розвитку, виявляти слабкі місця та планувати покращення на

основі об'єктивних даних. Ця методика включає понад 100 індикаторів, згрупованих у шість основних блоків: цифрова інфраструктура, цифрові послуги, цифрові компетенції, цифрова взаємодія з громадянами, управління цифровою трансформацією та цифрові інновації. Кожен індикатор має власну вагу в загальній оцінці, що дозволяє формувати комплексний рейтинг цифрової спроможності громад.

Важливим кроком у напрямку підвищення цифрової спроможності громад є також запровадження механізмів фінансової підтримки цифрових проєктів. З 2022 року у рамках Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) передбачено окрему категорію проєктів цифрової трансформації, які можуть отримати державне співфінансування. Це стимулює громади не лише розробляти власні стратегії цифрового розвитку, але й формувати конкретні проєктні пропозиції з чіткими індикаторами ефективності та сталості.

Значну роль у розвитку цифрової спроможності громад відіграють також міжнародні партнери та донорські організації. Програми міжнародної технічної допомоги, такі як EU4Digital, USAID DOBRE, EGAP, U-LEAD з Європою, надають не лише фінансову підтримку для впровадження цифрових рішень, але й експертну допомогу, організовують навчання для представників місцевого самоврядування, сприяють обміну кращими практиками між українськими та європейськими громадами. [35]

В умовах післявоєнної відбудови України цифрова трансформація територіальних громад набуває особливого значення. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси відновлення інфраструктури, забезпечити ефективний розподіл ресурсів, підвищити прозорість використання коштів та залучити громадян до прийняття рішень щодо пріоритетів відбудови. У цьому контексті важливою є не лише технічна складова цифрової спроможності, але й здатність громад використовувати цифрові інструменти для стратегічного планування, залучення інвестицій та моніторингу результатів проєктів відновлення.

Таким чином, цифрова спроможність територіальних громад України поки що перебуває на етапі становлення. Незважаючи на позитивні зрушення, ще існує значний потенціал для розвитку, особливо у малих та сільських громадах. Подальше зростання цифрової спроможності потребує системного підходу з боку держави, підтримки місцевого самоврядування, залучення експертного середовища та інвестицій у людський капітал. Інтеграція цифрових технологій у всі сфери життя громад має стати не лише технічним завданням, але й частиною загальної стратегії розвитку територій, орієнтованої на покращення якості життя громадян, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки та забезпечення сталого розвитку.

2.3. Аналіз ключових ініціатив та програм цифрової трансформації місцевої влади

Цифрова трансформація місцевої влади в Україні реалізується через низку цільових ініціатив та програм, які спрямовані на розвиток електронного урядування, автоматизацію процесів управління, покращення доступу до публічних послуг і забезпечення прозорості місцевої влади. Ці ініціативи можуть мати як національний, так і регіональний характер, і часто здійснюються у партнерстві з міжнародними донорами, громадськими організаціями та приватним сектором. Варто відзначити, що цифрова трансформація на місцевому рівні є складовою частиною ширшої національної стратегії цифровізації, яка відображена у низці законодавчих та стратегічних документів, зокрема у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2022 роки, а також у Національній стратегії цифрової трансформації до 2025 року.

Однією з ключових ініціатив стала інтеграція інструментів платформи «Дія» у діяльність органів місцевого самоврядування. Від 2020 року дедалі більше

послуг, що раніше вимагали фізичного відвідування установ, стали доступними в електронному форматі. Зокрема, через портал «Дія» можна зареєструвати місце проживання, подати заявку на отримання витягу з реєстру територіальної громади, оформити субсидії чи змінити реєстраційні дані підприємця. Такі зміни мають суттєвий вплив на ефективність роботи органів місцевої влади, зменшують корупційні ризики та покращують доступність послуг для мешканців.

Важливим напрямом цифрової трансформації стала поява локальних порталів електронних сервісів громад. Особливо вражає досвід Львова, де впроваджено інтегровану систему «Електронний Львів», яка об'єднує понад 250 електронних сервісів для мешканців та бізнесу. Система включає модулі управління міською інфраструктурою, електронні консультації, відкритий бюджет, електронні закупівлі, геопортал та інші компоненти, що працюють на єдиній технологічній платформі. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси міської ради, але й забезпечує зручний доступ громадян до всіх муніципальних послуг через єдиний інтерфейс.

У Харкові розроблено платформу «Open Kharkiv», яка включає модулі електронної участі, відкритих даних та управління міською інфраструктурою. Особливу увагу приділено розвитку геоінформаційних систем, які дозволяють ефективно планувати розвиток міської території, управляти комунальним майном та інженерними мережами. [36]

Із 2021 року Міністерство цифрової трансформації України розпочало реалізацію програми «Дія.Громада», що передбачає підвищення цифрової спроможності територіальних громад. У межах цієї програми громади можуть отримати технічну допомогу, навчання для працівників, а також доступ до шаблонів для створення власних порталів, цифрових стратегій і регламентів цифрової взаємодії. Програма охоплює як великі міста, так і малі населені пункти, дозволяючи поступово зменшити цифровий розрив між громадами. Варто відзначити, що програма «Дія.Громада» має декілька важливих компонентів. По-перше, це онлайн-платформа, яка містить готові технічні рішення та методичні матеріали для впровадження електронних послуг на місцевому рівні. По-друге, це

мережа цифрових амбасадорів, які працюють безпосередньо в громадах і надають практичну допомогу у впровадженні цифрових інструментів. По-третє, це програма грантової підтримки, яка дозволяє громадам отримати фінансування на реалізацію конкретних цифрових проєктів.

Особливу увагу програма приділяє малим та сільським громадам, які мають обмежені фінансові та кадрові ресурси для цифрової трансформації. Для них розроблено спеціальні «стартові пакети» цифровізації, які включають базові цифрові інструменти для автоматизації внутрішніх процесів, взаємодії з громадянами та надання електронних послуг. Важливо відзначити, що програма «Дія.Громада» не лише надає технічну підтримку, але й сприяє формуванню спільноти фахівців з питань цифрового розвитку на місцевому рівні. Регулярні онлайн-семінари, конференції та хакатони дозволяють громадам обмінюватися досвідом, знаходити партнерів та спільно розробляти інноваційні рішення.

На рівні міст дедалі більшого значення набуває концепція «розумного міста» (smart city). Вона передбачає впровадження цифрових рішень у транспорт, енергетику, безпеку, комунальне господарство та інші сфери. Наприклад, Київ активно розвиває систему Kyiv Smart City, що включає е-квиток, інтелектуальні системи відеонагляду, цифрові сервіси в освіті та медицині. Ці рішення спрямовані на підвищення ефективності управління містом і створення зручного середовища для життя мешканців. У Києві система «Безпечне місто» включає понад 7000 камер спостереження з функціями розпізнавання облич та номерних знаків, що значно покращило ситуацію з громадською безпекою. Е-квиток, який діє у Києві з 2019 року, дозволив не лише оптимізувати транспортні потоки, але й зібрати цінні дані про пасажиропотоки, які використовуються для планування розвитку транспортної мережі. [37]

Цікавим прикладом є також Маріуполь, який до окупації російськими військами був лідером у впровадженні концепції «розумного міста» серед міст Донбасу. У місті було розгорнуто систему інтелектуального відеоспостереження, впроваджено електронний кабінет мешканця, розвинуто систему мобільних сервісів для громадян. Особливо відзначився проєкт «Соціальна карта

мариупольця», який інтегрував функції посвідчення особи, банківської картки, проїзного квитка та доступу до муніципальних послуг. Подібні системи «єдиної картки мешканця» впроваджуються і в інших містах України, зокрема у Львові, Вінниці та Тернополі.

Ще одним важливим елементом є розвиток відкритих даних. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше публікують інформацію про бюджети, використання коштів, державні закупівлі, кадрові призначення, дозволи на будівництво тощо. Це не лише сприяє підвищенню прозорості та підзвітності, а й відкриває нові можливості для громадського контролю та участі мешканців у прийнятті рішень. При цьому багато громад використовують єдину державну платформу для відкритих даних data.gov.ua, але частина — розміщує ці дані на власних локальних ресурсах. Найбільш поширеними є дані про використання бюджетних коштів, комунальне майно, земельні ресурси, житлово-комунальні тарифи та екологічну ситуацію.

Важливим аспектом відкритих даних є не лише їх публікація, але й створення інструментів для їх візуалізації та аналізу. Наприклад, у Львові, Києві, Дніпрі та Одесі діють портали відкритого бюджету, які представляють фінансову інформацію у зручному та зрозумілому для громадян форматі. Такі інструменти дозволяють не лише підвищити прозорість використання публічних коштів, але й залучити громадян до бюджетного процесу. Громадські організації та активісти використовують відкриті дані для проведення незалежного аналізу ефективності місцевих політик, виявлення потенційних корупційних ризиків та формування пропозицій щодо оптимізації використання ресурсів.

Міжнародні проєкти також відіграють важливу роль у розвитку цифрових ініціатив на місцевому рівні. Зокрема, Програма «U-LEAD з Європою» підтримує цифровізацію ЦНАПів, допомагає громадам у розробці цифрових стратегій та проводить тренінги для працівників органів місцевого самоврядування. Завдяки співпраці з цією програмою понад 100 громад отримали комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та експертну допомогу у впровадженні електронного документообігу, геоінформаційних систем та автоматизації управлінських

процесів. Програма «U-LEAD з Європою» має кілька важливих складових, спрямованих на цифрову трансформацію громад. По-перше, це створення та модернізація ЦНАПів, які стають основними центрами надання адміністративних послуг. По-друге, це розробка та впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів надання адміністративних послуг, зокрема системи «Вулик», яка використовується у більшості ЦНАПів України. По-третє, це навчання працівників місцевого самоврядування та надання експертної підтримки у сфері цифрового розвитку.

Крім «U-LEAD з Європою», значний внесок у цифрову трансформацію місцевого самоврядування роблять й інші міжнародні програми. Наприклад, програма DOBRE (Decentralization Offering Better Results and Efficiency), що фінансується USAID, підтримує впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності місцевого самоврядування та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Програма EGAP (Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади), що реалізується Фондом «Східна Європа» за підтримки Швейцарської Конфедерації, сприяє впровадженню інструментів електронної демократії та розвитку цифрових компетенцій на місцевому рівні.

Не менш значущими є ініціативи, що спрямовані на залучення громадян до процесів управління. Наприклад, онлайн-платформи для подання петицій, участі в громадському бюджетуванні, опитуваннях та консультаціях дозволяють мешканцям активно впливати на прийняття рішень. У ряді громад ці сервіси інтегруються із соціальними мережами або мобільними застосунками, що спрощує комунікацію між владою та населенням. Одним із найбільш поширених інструментів електронної демократії на місцевому рівні є платформи громадського бюджету (бюджету участі), які дозволяють мешканцям подавати проекти для фінансування з місцевого бюджету та голосувати за них.

Особливо вдалим прикладом електронної участі є платформа «Громадський проект», яка використовується у Києві, Львові, Дніпрі та інших містах. Ця платформа дозволяє не лише подавати та голосувати за проекти, але й відстежувати їх реалізацію, оцінювати результати та надавати зворотний зв'язок. У Києві за п'ять

років існування громадського бюджету було реалізовано понад 1000 проєктів на загальну суму більше 500 мільйонів гривень. Це свідчить про високий потенціал цифрових інструментів для залучення громадян до вирішення місцевих проблем.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році значно зросла роль цифрових технологій у забезпеченні сталості та безперервності роботи органів місцевого самоврядування. Багато громад, особливо у прифронтових регіонах, впровадили системи резервного копіювання даних, створили віртуальні робочі місця для віддаленої роботи співробітників, розробили альтернативні канали комунікації з мешканцями. Крім того, виникли нові цифрові сервіси, спрямовані на реагування на виклики воєнного часу: онлайн-платформи для координації гуманітарної допомоги, системи оповіщення про повітряні тривоги, цифрові карти укриттів та безпечних місць, чат-боти для інформування мешканців про актуальну ситуацію в громаді.

Важливим аспектом цифрової трансформації місцевого самоврядування є також розвиток цифрових навичок як посадовців, так і мешканців громад. Міністерство цифрової трансформації спільно з місцевими органами влади реалізує програму «Дія.Цифрова освіта», яка включає онлайн-курси з різних аспектів цифрової грамотності. У багатьох громадах створено центри цифрової освіти, де мешканці можуть отримати безкоштовні консультації та пройти навчання з використання електронних сервісів.

Таким чином, цифрова трансформація місцевої влади в Україні є складним, але поступовим процесом, який реалізується через численні ініціативи й програми. Хоча рівень впровадження цифрових рішень відрізняється між громадами, можна спостерігати чітку тенденцію до зростання цифрової активності на місцевому рівні. Основними напрямками є інтеграція цифрових послуг, розширення участі громадян, забезпечення прозорості, розвиток інфраструктури та цифрових компетентностей. Подальше масштабування успішних практик, а також адаптація національних цифрових рішень до локального контексту — це ключ до успішної трансформації місцевого самоврядування в умовах цифрової епохи.

Узагальнюючи, можна відзначити, що цифровізація місцевої влади в Україні має значний потенціал для покращення якості життя громадян, підвищення ефективності управління та зміцнення демократичних процесів на місцевому рівні. Водночас цей процес вимагає системного підходу, який включає не лише впровадження технологічних рішень, але й розвиток цифрових компетенцій, адаптацію нормативно-правової бази та формування цифрової культури в суспільстві. Важливим є також забезпечення інклюзивності цифрових перетворень, щоб усі громадяни, незалежно від віку, місця проживання чи рівня доходів, мали рівний доступ до переваг цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Впровадження сучасних цифрових технологій в діяльність органів місцевого самоврядування

У сучасних умовах цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою для підвищення ефективності управлінських процесів, зниження адміністративного навантаження та покращення взаємодії з громадянами. Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для місцевої влади у сферах надання послуг, забезпечення прозорості, управління ресурсами та соціальної взаємодії.

Одним із ключових напрямів є впровадження систем електронного документообігу. Вони дозволяють автоматизувати внутрішні процеси органів влади, забезпечити швидке проходження інформації, зменшити витрати на паперові носії та зберігання документації. Система електронного документообігу також сприяє підвищенню підзвітності посадовців, оскільки забезпечує чіткий контроль за виконанням доручень, строків та обсягів роботи.

Також активно впроваджуються геоінформаційні системи (ГІС), які дозволяють місцевим громадам ефективно управляти земельними ресурсами, інфраструктурою та майном. ГІС забезпечують доступ до інтерактивних карт, кадастрової інформації, об'єктів інженерної інфраструктури. Це не лише підвищує прозорість рішень, але й забезпечує ефективніше планування територій, зменшення конфліктів щодо землекористування та кращу комунікацію з мешканцями.

Іншим важливим напрямом є автоматизація центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Завдяки цифровим технологіям значна частина

послуг, що раніше вимагала фізичного відвідування, стала доступною онлайн. Наприклад, у багатьох громадах впроваджено послуги реєстрації місця проживання, подання заяв про реєстрацію бізнесу, отримання довідок та витягів через електронні сервіси. Це суттєво зменшило час обслуговування, підвищило комфорт громадян та зменшило ризики корупції.

Серед перспективних інновацій, що знаходять поступове впровадження в Україні, варто відзначити технології штучного інтелекту. Хоча поки що використання таких рішень обмежене, проте вже зараз у деяких громадах тестуються чат-боти для надання консультацій мешканцям, розпізнавання запитів у зверненнях громадян, а також автоматичне сортування звернень за тематиками. У перспективі використання штучного інтелекту дозволить ще більше зменшити навантаження на персонал органів місцевого самоврядування та забезпечити цілодобову підтримку громадян.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграють мобільні застосунки. У деяких громадах, як-от у Львові, Запоріжжі та Тернополі, створено власні мобільні додатки, що дозволяють громадянам сплачувати комунальні послуги, реєструвати заяви, повідомляти про проблеми у місті, відслідковувати графіки вивезення сміття, ремонту доріг тощо. Завдяки мобільному формату мешканці отримують миттєвий доступ до потрібної інформації та можливість оперативно комунікувати з владою.

Окрему увагу слід звернути на розвиток платформи відкритих даних на місцевому рівні. Надання громадянам доступу до публічної інформації у відкритих форматах) сприяє формуванню довіри до влади та дозволяє ІТ-спільноті створювати нові сервіси на основі доступних даних. Це можуть бути інтерактивні мапи розподілу бюджету, графіки закупівель, аналітика рішень місцевої ради тощо. Наприклад, у місті Дніпро було запроваджено портал бюджетної прозорості, що наочно показує витрати з міського бюджету.

Не менш важливою є цифровізація систем охорони здоров'я, освіти та соціального захисту на місцевому рівні. В багатьох громадах вже діють електронні черги до дитячих садків, е-журнали у школах, сервіси для запису до лікаря. Такі

інструменти не лише спрощують доступ до послуг, а й формують нову культуру комунікації між громадянами та місцевими органами влади.

Таблиця 3.1 – Напрямки удосконалення цифровізації в Україні

Напрямок цифровізації	Основні цілі	Впроваджувані технології/рішення	Ефективність/переваги	Приклади в Україні
Електронний документообіг	Автоматизація внутрішніх процесів, зниження витрат	Системи е-документообігу, електронні архіви	Скорочення часу обробки документів на 40-60%, зниження витрат на папір	Впровадження у 80% обласних центрів
Геоінформаційні системи (ГІС)	Управління земельними ресурсами, інфраструктурою	Інтерактивні карти, кадастрові системи, 3D-планування	Зменшення земельних конфліктів на 30%, прозорість рішень	Київ, Львів, Дніпро - системи моніторингу інфраструктури
Автоматизація ЦНАПів	Надання послуг онлайн, зручність для громадян	Електронні черги, онлайн-запис, цифрові підписи	Скорочення часу очікування на 70%, зниження корупційних ризиків	«Дія» та муніципальні портали послуг
Штучний інтелект	Оптимізація роботи	Чат-боти, автоматичне сортування звернень, предиктивна аналітика	Зменшення навантаження на персонал на 25-40%	Пілотні проекти у Києві, Львові
Мобільні застосунки	Взаємодія з громадянами у реальному часі	Додатки для оплат, звернень, моніторингу проблем	Збільшення залученості громадян на 50-80%	Львів, Запоріжжя, Тернопіль - міські додатки
Відкриті дані	Прозорість управління, залучення громадськості	Портالي відкритих даних, API для розробників	Зростання довіри до влади на 20-35%	Дніпро - бюджетна прозорість, Київ - open data
Цифрові соціальні сервіси	Покращення доступу до соціальних послуг	Електронні черги до садків, е-журнали, запис до лікарів	Скорочення бюрократичних процедур на 60%	Впроваджено у 65% обласних центрів

Джерело: побудовано автором на основі [1-2]

Аналіз міжнародного досвіду цифровізації місцевого самоврядування дає змогу виокремити ключові чинники успіху, що можуть бути адаптовані до українських реалій:

1. Наявність чіткої національної стратегії цифровізації з конкретними цілями, показниками та часовими межами;
2. Створення єдиної системи цифрової ідентифікації громадян, яка забезпечує безпечний доступ до державних послуг;
3. Розвиток цифрової інфраструктури, особливо в сільських та віддалених місцевостях;
4. Впровадження політики відкритих даних та створення платформ для їх використання;
5. Активне залучення громадян до процесу цифровізації через механізми електронної демократії;

6. Підвищення цифрової грамотності населення та державних службовців;
7. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту персональних даних;
8. Співпраця з приватним сектором та науковими установами для розробки інноваційних рішень;
9. Впровадження стандартів інтероперабельності для забезпечення взаємодії різних інформаційних систем;
10. Поступова цифровізація всіх адміністративних процесів за принципом «цифровий за замовчуванням».

Застосування цих засад дасть змогу Україні прискорити процес цифрової трансформації місцевого самоврядування та поліпшити ефективність надання публічних послуг громадянам. У той же час треба враховувати національні особливості та виклики, як-от цифровий розрив між міськими та сільськими територіями, недостатній рівень цифрової грамотності населення та обмежені фінансові ресурси місцевих громад.

Попри позитивну динаміку, цифрова трансформація місцевого самоврядування все ще стикається з низкою проблем. До них належать нерівномірність технічного забезпечення громад, нестача фахових кадрів, недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, обмежене фінансування інноваційних проектів. Для подолання цих викликів необхідне системне підвищення цифрової спроможності органів влади, навчання працівників, залучення донорів і партнерів, а також розробка місцевих цифрових стратегій, які б відповідали потребам конкретної громади.

Впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування відкриває значний потенціал для модернізації управління, підвищення ефективності послуг та зміцнення взаємодії з громадянами. Розвиток цифрової інфраструктури, використання інноваційних інструментів та впровадження принципів відкритого врядування є ключовими факторами успішної трансформації місцевої влади в Україні.

3.2 Удосконалення електронного урядування та розвиток цифрових послуг для громадян

Електронне урядування є важливим компонентом цифрової трансформації місцевого самоврядування, адже воно забезпечує ефективну взаємодію між органами влади та громадянами, сприяє прозорості, підзвітності та оперативності у прийнятті рішень. Водночас, розвиток цифрових послуг є практичним втіленням принципів електронного урядування у повсякденне життя мешканців громад. Удосконалення обох напрямів в Україні має вирішальне значення для побудови сучасної моделі врядування на місцевому рівні.

Електронне урядування передбачає не лише цифровізацію адміністративних процесів, але й зміну самої логіки управління — від бюрократичної до сервісної моделі, у центрі якої перебуває громадянин як користувач публічних послуг. Одним із ключових завдань є формування єдиного цифрового середовища громади, яке поєднує внутрішні системи управління, аналітики та взаємодії з населенням.

Однією з найуспішніших ініціатив, яка стимулювала розвиток електронного урядування, є державний портал «Дія». Хоча платформа створена на національному рівні, її сервіси активно застосовуються й на місцях. Завдяки «Дії» громадяни можуть оформити субсидію, змінити місце реєстрації, отримати довідки без візиту до ЦНАПу. Подальша інтеграція місцевих адміністративних сервісів у цю екосистему відкриває нові горизонти для розширення функціоналу електронного врядування.

Для підвищення ефективності цифрових послуг важливо забезпечити принцип «одного вікна». Він передбачає, що громадянина не повинні цікавити внутрішні функції управлінської системи — йому має бути доступна вся необхідна послуга в одному інтерфейсі. З цією метою багато громад впроваджують

електронні кабінети мешканця, інтегруючи туди сервіси комунального, соціального, освітнього та медичного спрямування.

Ще одним важливим напрямом є впровадження зворотного зв'язку та електронної участі громадян. Онлайн-петиції, електронні консультації, бюджет участі, інтерактивні голосування щодо локальних ініціатив — усе це створює умови для прямої демократії та підвищення відповідальності місцевої влади. Наприклад, у Києві, Львові та Черкасах уже реалізовано системи електронної демократії, які стали дієвим інструментом впливу громадян на місцеву політику.

Окремої уваги заслуговує розвиток цифрових послуг для вразливих груп населення — осіб з інвалідністю, пенсіонерів, внутрішньо переміщених осіб. Забезпечення інклюзивності сервісів є ознакою якісної цифрової трансформації. Це включає адаптовані інтерфейси, наявність аудіопідказок, інтеграцію з мобільними застосунками для незрячих тощо. Успішним прикладом інклюзивного підходу можна назвати платформу «єМалятко», яка дозволяє батькам отримати до 10 послуг при народженні дитини онлайн, без черг і фізичної присутності.

Розвиток цифрових послуг також пов'язаний із розширенням автоматизованих рішень на базі штучного інтелекту. Такі рішення можуть включати, зокрема, автоматичну перевірку заповнених форм, передбачення потреб громади за допомогою аналітики, чат-боти для обробки звернень. У деяких громадах вже функціонують системи, які прогнозують навантаження на транспорт, управління освітленням вулиць або оптимізують графіки вивозу сміття.

Удосконалення електронного урядування передбачає й налагодження міжсистемної інтеграції. Сьогодні багато даних розміщуються у розрізнених базах різних структур — від відділу освіти до управління охорони здоров'я. Створення централізованих інформаційних хабів дає змогу підвищити якість прийняття рішень, уникнути дублювання інформації та скоротити витрати.

Крім технологічних змін, особливе значення має й підготовка персоналу. Електронні інструменти втрачають ефективність без кваліфікованих кадрів, здатних їх обслуговувати та розвивати. Багато громад уже розробляють програми підвищення цифрової грамотності для службовців та проводять регулярні тренінги

за участю фахівців з Міністерства цифрової трансформації та міжнародних проєктів технічної допомоги.

Крім вищезазначеного, важливою умовою сталого розвитку електронного урядування є співпраця між громадами, а також між різними рівнями влади — місцевим, регіональним і національним. Обмін кращими практиками, участь у пілотних проєктах та мережування громад сприяють поширенню інноваційних рішень і запобігають дублюванню зусиль. Наприклад, ініціативи на зразок «Всеукраїнської асоціації громад» або проєкти міжнародної технічної допомоги, як-от U-LEAD з Європою, створюють майданчики для комунікації, навчання та спільної розробки цифрових стратегій. Такі форми кооперації не лише прискорюють цифрову трансформацію, а й підвищують її якість, забезпечуючи відповідність рішень реальним потребам територіальних громад.

Отже, ефективне електронне урядування та доступні цифрові послуги — це не просто набір технічних інструментів, а комплексне середовище, яке має бути зручним, прозорим і орієнтованим на потреби громадян. Системна модернізація управлінських процесів, орієнтація на сервісну модель, розвиток відкритих даних та електронної демократії — все це є запорукою успішної цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено всебічний аналіз теоретичних та прикладних аспектів цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні. Систематизовано ключові концептуальні положення, визначено основні переваги цифровізації управлінських процесів, виявлено наявні виклики й проблемні зони, а також окреслено перспективні напрями удосконалення цифрової політики в контексті функціонування органів місцевої влади. У результаті дослідження узагальнено отримані результати у вигляді відповідей на шість поставлених завдань:

1. Розкрито зміст та переваги цифрової трансформації місцевого самоврядування. У процесі виконання першого завдання було систематизовано наукові підходи до трактування поняття «цифрова трансформація». У сфері місцевого самоврядування це явище охоплює не лише технічну автоматизацію адміністративних процесів, а й сутнісну зміну управлінської культури, трансформацію моделей взаємодії з громадянами та іншими стейкхолдерами. Аналіз засвідчив, що цифровізація дозволяє забезпечити відкритість, підзвітність, оперативність та інноваційність управлінських рішень. До основних переваг цифрової трансформації слід віднести: розширення доступності публічних послуг, економію фінансових та часових ресурсів, зменшення корупційних ризиків, посилення громадського контролю та підвищення якості обслуговування населення. Визначено, що цифрова трансформація сприяє формуванню відкритого, адаптивного, інклюзивного та результативного місцевого самоврядування, що є необхідною умовою демократичного розвитку територіальних громад.

2. Визначено правові засади цифрової трансформації місцевого самоврядування. В межах другого завдання здійснено систематизацію чинної нормативно-правової бази, що регулює процеси цифровізації в Україні. Окреслено два основні напрями правового забезпечення: стратегічно-концептуальний (державні стратегії, концепції, плани дій) та нормативно-правовий (закони,

підзаконні акти, інструкції). Ключову роль у формуванні цифрового середовища відіграють такі закони, як «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про адміністративні послуги», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних». Водночас, аналіз засвідчив фрагментарність правового регулювання: відсутній окремий профільний закон щодо цифрової трансформації на рівні місцевого самоврядування, наявні прогалини та юридичні колізії. Така ситуація створює бар'єри на шляху до системної цифровізації громад. Запропоновано посилити інтеграцію нормативного забезпечення цифрової політики шляхом розробки комплексного правового акта.

3. Здійснено аналіз вітчизняного та світового досвіду цифровізації органів місцевого самоврядування. Розглянуто досвід провідних країн світу, зокрема Естонії, Швеції, Великої Британії, Канади та Південної Кореї, які демонструють високий рівень розвитку цифрових сервісів на місцевому рівні. Визначено, що до основних чинників їх успіху належать: наявність єдиної цифрової стратегії, ефективна система електронної ідентифікації громадян, добре розвинена цифрова інфраструктура, активна участь громадськості та системна підтримка держави. Вітчизняна практика останніх років свідчить про позитивну динаміку: екосистема «Дія», цифрові сервіси на базі ЦНАПів, освітні ініціативи. Однак цифрова трансформація в Україні залишається нерівномірною. Особливої уваги потребують громади з обмеженим доступом до інтернету, дефіцитом кваліфікованих кадрів та слабкою матеріально-технічною базою. Запропоновано адаптувати міжнародні практики з урахуванням українського контексту децентралізації, фінансових та організаційних можливостей місцевої влади.

4. Оцінено цифрову спроможність територіальних громад в Україні. Виконаний аналіз дозволив встановити, що цифрова спроможність територіальних громад України характеризується високим рівнем нерівномірності. До основних чинників, що формують цифрову спроможність, належать: функціонування ЦНАПів, рівень технічної оснащеності, кадровий потенціал, цифрова культура працівників, а також наявність локальних стратегій цифрового розвитку.

Визначено, що лише частина громад демонструє сталий прогрес у впровадженні цифрових сервісів, тоді як інші суттєво відстають. Систематизовано критерії оцінки цифрової спроможності, серед яких: кількість доступних онлайн-послуг, використання електронного документообігу, інтеграція з національними платформами, рівень цифрової грамотності працівників. Запропоновано використовувати ці критерії для формування цифрових рейтингів громад, моніторингу динаміки цифровізації та адресної підтримки менш розвинених ОМС.

5. Здійснено аналіз ключових ініціатив та програм цифрової трансформації місцевої влади. Проаналізовано найбільш масштабні ініціативи: цифрова екосистема «Дія» (включно з Дія.Підписом, Дія.Центром та Дія.Освітою), Національна платформа «ВзаємоДія», програмне забезпечення «Вулик» для автоматизації роботи ЦНАПів. Окреслено переваги цих рішень – підвищення зручності для громадян, уніфікація сервісів, прозорість процесів. Водночас виявлено низку обмежень: слабка інтеграція з місцевими реєстрами, недостатній рівень інституційної підтримки, проблеми із забезпеченням безперервності сервісів у сільських громадах. Аналіз засвідчив необхідність посилення міжвідомчої координації, розширення технічної підтримки органів місцевого самоврядування, впровадження механізмів моніторингу ефективності цифрових рішень.

6. Обґрунтовано напрями удосконалення електронного урядування та розвитку цифрових послуг для громадян. На основі аналізу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення політики цифрового розвитку територіальних громад. Запропоновано комплексний підхід до підвищення цифрової спроможності: розвиток інфраструктури широкосмугового доступу, стандартизація цифрових послуг, безперервне навчання службовців, розробка місцевих цифрових стратегій. Визначено доцільність запровадження цифрової ідентифікації на базовому рівні, розширення функціональності локальних платформ, створення механізмів стимулювання інновацій. Систематизовано пріоритети цифрової трансформації з урахуванням потреб уразливих категорій населення. Особливу увагу приділено принципам інклюзивності, зручності, безпеки та доступності цифрових сервісів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міхровська М. Цифрова трансформація сучасної держави. Грааль науки. 2021. № 6. С. 75–77. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.06.2021.011> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Міхровська М. Цифрова трансформація та цифрове урядування в сучасному вимірі. Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-19.03.2021.v1.46> (дата звернення: 25.04.2025).
3. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08> (дата звернення: 27.04.2025).
4. Loiko Y., Zahorodniuk Y. Нормативно-правове регулювання цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. Т. 1, № 13. С. 299–307. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0129> (дата звернення: 26.04.2025).
5. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 27.04.2025).
6. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР : станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> (дата звернення: 26.04.2025).
8. Main Site - X-Road, Mobile ID, ID-карти, e-Residence: велике технологічне диво маленькою європейською країни. Головна | Е-Україна E-Ukraine

- INNOVATION PLATFORM FOR REFORMS. URL:

<https://eukraine.org.ua/ua/news/x-road-mobile-id-id-karti-e-residence-velike-tehnologichne-divo-malenkoyu-yevropejskoyi-krayini> (дата звернення: 24.04.2025).

9. Education Estonia: smart solutions for education innovation. URL:

https://www.educationestonia.org/wp-content/uploads/2023/01/tiigrihype2007ENG_standard.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

10. Medbo L., Carlsson D. Implementation of Lean in SME, experiences from a Swedish national program. *International journal of industrial engineering and management*. 2013. Т. 4, № 4. С. 221–227. URL: <https://doi.org/10.24867/ijiem-2013-4-127> (дата звернення: 24.04.2025).

11. Engstrom A., Wallstrom A., Salehi-Sangari E. Implementation of public e-procurement in Swedish government entities. 2009 International Multiconference on Computer Science and Information Technology (IMCSIT), м. Mragowo, 12–14 жовт. 2009 р. 2009. URL: <https://doi.org/10.1109/imcsit.2009.5352708> (дата звернення: 26.04.2025).

12. Government Digital Strategy - GOV.UK. URL:

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ba0bfed915d41476219cd/Government_Digital_Stratetegy_-_November_2012.pdf (дата звернення: 24.04.2025).

13. Mogaji E. Engagement platform. *Digital Consumer Management*. London, 2023. P. 45–64. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003389842-3> (date of access: 24.04.2025).

14. Housing, Infrastructure and Communities Canada - Smart Cities Challenge. *Housing, Infrastructure and Communities Canada / Logement, Infrastructures et Collectivités Canada*. URL: <https://housing-infrastructure.canada.ca/cities-villes/index-eng.html> (дата звернення: 23.04.2025).

15. BMW - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. URL:

https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/digital-aganeda-2014-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (дата звернення: 24.04.2025).

16. Назаров Ю. Досвід Сінгапура і Лондона – ключ до побудови в Україні "розумних" міст. Блоги про бізнес, політику, юридичну систему | LIGA.net. URL: <https://blog.liga.net/user/yunazarov/article/39520> (дата звернення: 24.04.2025).
17. The Digital New Deal Is to Lead Digital Transition. Official e-government website of Korea. URL: <https://www.msit.go.kr/eng/bbs/view.do?sCode=eng&mId=4&mPid=2&pageIndex=&bbsSeqNo=42&nttSeqNo=443&searchOpt=&searchTxt=> (date of access: 24.04.2025).
18. Smart Tokyo. SMART TOKYO DATA CONNECT PROJECT. URL: <https://www.tokyo-platform.metro.tokyo.lg.jp/en/summary/> (дата звернення: 29.04.2025).
19. Digital Planet. Digital Planet. URL: <https://digitalplanet.tufts.edu/> (дата звернення: 30.04.2025).
20. Accueil - francenum.gouv.fr. francenum.gouv.fr. URL: <https://www.francenum.gouv.fr/> (дата звернення: 23.04.2025).
21. The Digital Israel National Initiative: The National Digital Program of the Government of Israel. 2017. 112 с. URL: https://www.gov.il/BlobFolder/news/digital_israel_national_plan/en/The%20National%20Digital%20Program%20of%20the%20Government%20of%20Israel.pdf (дата звернення: 26.04.2025).
22. Lips M. Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era. Taylor & Francis Group, 2019.
23. Open Government and Freedom of Information: Policy and Practice in Asia and the Middle East. Springer International Publishing AG, 2023.
24. Державні послуги онлайн. Державні послуги онлайн. URL: <https://plan2.dii.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2025).
25. Рябець К. Значення вебпорталу «Дія. Цифрова Освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією. Науковий вісник: Державне управління.

2024. № 1 (15). С. 243–258. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-243-258](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-243-258) (дата звернення: 28.05.2025).

26. Що таке "ВзаємоДія". ВзаємоДія". URL: <https://e-democracy.diia.gov.ua/about> (дата звернення: 23.04.2025).

27. Інформаційна система «Вулик». Інформаційна система «Вулик». URL: <https://vulyk.gov.ua/about> (дата звернення: 23.04.2025).

28. Дія.Цифрова громада. Дія.Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2025).

29. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 23.04.2025).

30. CDTO/цифровий лідер громади. Дія.Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/database/cdto> (дата звернення: 23.04.2025).

31. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Каб. Міністрів України від 21.10.2015 № 835 : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п#Text> (дата звернення: 28.04.2025).

32. Концепція розумного міста (smart city): визначення, особливості та характеристика українських реалій /О. Булавка, І. Вінніченко, Г. Іобідзе, Р. Кубанов, // Структурні, просторові, технічні та організаційно-економічні чинники інноваційного розвитку будівельної галузі України в сучасних умовах : матеріали науково-практичної конференції (30-31 травня 2023р, м. Київ) / Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2023. - С. 20 – 22. – Бібліогр. : 9 назв.

33. Територіальні громади Львівщини перейшли на електронне підписання договорів: нові можливості для громад. Львівська обласна військова (державна) адміністрація. URL: <https://loda.gov.ua/news/117842> (дата звернення: 23.04.2025).

34. UA D. S. Цифрова грамотність українців через освіту та технології. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. URL:

<https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure> (дата звернення: 23.04.2025).

35. Програма U-LEAD. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/donors/u-lead> (дата звернення: 23.04.2025).

36. Мобільний застосунок Open Kharkiv. Дія.Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/project/mobilnii-zastosunok-open-kharkiv> (дата звернення: 17.04.2025).

37. «Безпечне місто». Офіційний портал КМДА - Головна. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/u_ramkakh_proektu_bezpechne_misto_zapuscheno_noviy_analitichniy_modul_videosposterezhennya_scho_priskorit_poshuk_pravoporushnikov/ (дата звернення: 25.04.2025)

38. Новак Б.П. Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні // Державна політика відродження України: національні інтереси та безпековий вимір: програма платформи 92-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у парадигмі глобальної конкурентоспроможності», 17 квітня – 17 травня 2025 р. [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025 URL: https://docs.google.com/document/d/1ZxNtU-BoqwaijVUto1L06xKAq_TSTVRZ/edit?pli=1&tab=t.0#heading=h.1scqhvoqim69



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні

Автор

Науковий керівник / Експерт

Новак Богдан ПетровичКоролюк Т. О. кандидат економічних наук, доцент

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

2.14%

2.14%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.00%

0.00%

КП 2

12472

Кількість слів

28.46%

28.46%

КЦ

103051

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		4

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/download/3121/3005/	16 0.13 %
2	Legal security of digital transformation in Ukraine Т. О. Пікуля, В. Р. Луценко;	13 0.10 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d9381daf-e5f3-4481-837b-43db3b3ffea3/content	12 0.10 %
4	http://sg.vn.ua/wp-content/uploads/2019/12/Vprovadzhennya-elektronnoho-vryaduvannya-ta-elektronnoyi-demokratiyi-na-mistsevomu-rivni.pdf	12 0.10 %

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ
УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ
ОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

*Відповідальний за випуск:
Старіков О.Ю.*

КИЇВ 2025

на громадські ради чи незалежні аналітичні центри. Необхідно передбачити санкції за ігнорування звернень суб'єктів громадського контролю та створити умови для підвищення професійного рівня громадських контролерів і запобігання зловживань з їх боку. Законодавча практика повинна зрушити акцент із формального допуску до інформації на реальне врахування суспільних потреб і настроїв у практиці управління. Лише за умови системного правового підходу, наявності політичної волі та активної громадської участі, громадський контроль може стати ефективним інструментом демократичним управлінням.

Література

1. Механізми здійснення та сутність громадського контролю. Реферат. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18434/ (дата звернення: 09.04.2025).
2. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI.
3. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.
4. Про інформаційну відкритість органів державної влади та вищих посадових осіб України : Проект Закону від 15.03.1999 № 3115.
5. Законодавче регулювання: прозорість і відкритість публічного управління. Реферат. URL : https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18338/ (дата звернення: 10.04.2025).
6. Прозорі та відкриті органи виконавчої влади - це реальність!. Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/rezultati-anketuvannya-organiv-vikonavchoyi-vladi-ta-monitoringu-oficijnih-veb-sajtiv/prozori-ta-vidkriti-organi-vikonavchoyi-vladi-ce-realnist> (дата звернення 10.04.2025).
7. Полінець О. П. Контроль в державному управлінні України: теоретико-організаційні питання: Автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00. 01 / Національна академія держ. управління при Президентіві України. – К., 2003.
8. Про внесення змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22.02.2024 № 3590-IX.

Новак Б. П.

*Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки
та публічного управління Корольук Т.О.*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сучасна парадигма публічного управління дедалі більше зосереджується на використанні цифрових технологій як інструментів перетворення організаційних процесів, зміцнення демократичного врядування та поліпшення комунікації між владою і громадянами. У цьому контексті цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні постає не тільки технічним процесом модернізації, а й стратегічним вектором розвитку, що має визначальне значення для підвищення ефективності управління та забезпечення соціальної згуртованості на локальному рівні.

Аналіз теоретичних засад цифрової трансформації засвідчує про її міждисциплінарний характер. Відповідно до концепції електронного урядування (e-governance), цифрові інструменти мають забезпечити не тільки швидке надання послуг, а й відкритість, підзвітність та залучення громадян до процесу ухвалення рішень.

Практичний стан цифрової трансформації в Україні демонструє відчутний поступу впровадженні електронних сервісів. Ініціативи на кшталт «Держава у смартфоні» та розбудова порталу «Дія» створили базову цифрову інфраструктуру для надання публічних послуг. Однак рівень цифрової зрілості органів місцевого самоврядування лишається нерівномірним. У

багатьох громадах існують вагомі розриви у доступі до цифрових технологій, що пов'язано із соціально-економічною ситуацією, технічним забезпеченням та кадровим потенціалом. Наприклад, дослідження М. Чалабієвої (2020) вказує, що тільки обмежене коло громад активно застосовує системи електронного документообігу, відкриті дані або платформи електронної демократії [1].

Крім того, важливо відзначити, що цифровізація часто сприймається як процес, що має виключно технічну природу. Натомість її реалізація потребує глибоких інституційних змін. Це, зокрема, стосується необхідності оновлення нормативно-правової бази, розвитку локальних політик цифрової трансформації, а також підвищення цифрової грамотності персоналу органів місцевої влади. Як підкреслює О. Тимченко (2021), лише за умови формування повноцінної цифрової культури можливо досягти системної інтеграції нових технологій у щоденну управлінську практику [2].

Враховуючи поточні тенденції, перспективи цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні безпосередньо залежать від здатності держави забезпечити належну координацію між центральним та місцевим рівнями, сформуванню дієвий механізм фінансування цифрових ініціатив, а також створити єдину стратегічну рамку розвитку, яка враховуватиме потреби й особливості кожної громади. Як свідчить аналітичний звіт «Громада у смартфоні» (2024), саме адаптивність, участь громадськості та наявність чіткої цифрової дорожньої карти є визначальними факторами успіху цифрової модернізації [4].

Таким чином, цифрова трансформація місцевого самоврядування повинна розглядатися не як ізольований проєкт, а як довготривалий процес структурних перетворень, що вимагає поєднання технологічних інновацій, нормативної підтримки, інституційної спроможності та активного громадянського залучення. Саме в такій інтегрованій моделі цифровізації полягає потенціал підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення демократії та побудови інноваційно спроможних громад.

Література

1. Чалабієва М. Р. Концепція «Держава у смартфоні» як форма реалізації новітньої тенденції в державному управлінні. Державне будівництво та місцеве самоврядування, 2020. <https://dbmsjournal.com/2020/10/26/58/>
2. Тимченко О. Цифрова трансформація публічного управління в Україні. <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2860/1/Тимченко.pdf>
3. Правове регулювання цифрової трансформації інституту місцевого самоврядування. Вісник права, 2024. <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/315062>
4. Громада у смартфоні. Три цифрові інструменти для розвитку громад і регіонів. Укрінформ, 2024. <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3816860-gromada-u-smartfoni-tri-cifrovi-instrumenti-dla-rozvitku-gromad-i-regioniv.html>

Петров І. В.

*Освітня програма «Публічне управління та адміністрування», 4 курс бакалаврату
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри національної економіки
та публічного управління Федірко Н.В.*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми зумовлена трансформацією системи публічного управління в Україні: активним впровадженням реформи децентралізації влади в Україні з 2014 р., завдяки якій було розширено повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування, та реформою державної служби з 2015 р., метою якої є професіоналізація державного управління