

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЯКОВЛЄВА ОКСАНА СЕРГІЇВНА

УДК 352.07:005.34:004.9](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**Моделювання управлінських технологій електронного урядування на
місцевому рівні**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник (консультант): Лозинська Тамара Миколаївна, доктор наук з
державного управління, професор

Полтава, 2026

АНОТАЦІЯ

Яковлева Оксана Сергіївна. Моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування). – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Дисертаційне дослідження зосереджено на розробці теоретико-методичних засад моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах цифрової трансформації публічного управління та децентралізації влади в Україні.

Значною проблемою розвитку електронного урядування на місцевому рівні визначено недосконалість комплексної системи стратегічного планування цифрового розвитку громад, що ускладнює формування збалансованих управлінських рішень і цифрових моделей взаємодії влади з громадянами.

Встановлено, що сучасна система оцінки ефективності електронного урядування має ґрунтуватися на багатокритеріальному підході, який враховує рівень цифрової зрілості громади, ступінь автоматизації управлінських процесів та соціальний ефект від використання е-сервісів. Під час оцінювання ефективності цифрових управлінських технологій запропоновано враховувати потенційні ризики – від кіберзагроз до цифрової нерівності населення.

Об'єктом дослідження є розвиток електронного урядування у місцевому самоврядуванні України.

Предметом дослідження є моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні.

У дисертаційній роботі вперше сформовано концептуальне бачення моделі цифрової системи управління територіальної громади, відмінністю якої є інтегрування усіх компонентів, що виконують окремі ролі, в єдину взаємопов'язану цифрову екосистему, де фундаментом виступає цифрова інфраструктура; функціональним ядром – цифрові платформи та сервіси; інструментами залучення та ухвалення рішень – аналітика й електронна демократія; умовами стійкості та розвитку – кібербезпека, кадри та нормативна база.

Удосконалено методичні основи аналізу ключових перешкод щодо впровадження цифрових управлінських технологій у роботу органів місцевого самоврядування за рахунок поєднання методів: соціологічного опитування, кластеризації проблем і системного аналізу, що дозволило окреслити такі групи проблем-бар'єрів цифрової трансформації: організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та обґрунтувати наявність нелінійної системної залежності між бар'єрами та загальним розвитком електронного урядування на місцевому рівні й залежність ефективності електронного урядування від здатності системи мінімізувати вплив перешкод на всіх етапах публічного управління – від обробки даних до прийняття і реалізації рішень.

Здійснено аналіз науково-прикладних підходів до визначення рівня цифрової трансформації територіальних громад на основі застосування індексу цифрової трансформації шляхом доповнення індексної методики аналізом впливу на процеси цифровізації громад таких чинників, як: економічний потенціал громади, управлінська спроможність, доступ до інфраструктури та кадрове забезпечення, що дало підстави зробити висновок про пірамідальний характер цифрової зрілості громад: переважання стартового рівня, поступове зростання базового, обмежена кількість перспективних громад і відсутність повноцінно трансформаційних.

Обґрунтовано науковий підхід до оцінювання ефективності управлінських технологій електронного урядування завдяки розробленню узагальненого інтегрального індексу, який об'єднує ключові критерії оцінювання через вагові коефіцієнти. Запропонований підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні показники, забезпечуючи інтегральну оцінку ефективності електронного урядування, виявити його слабкі місця, аналізуючи розриви в інтеграції систем та взаємодії між платформами, а також визначаючи критичні точки, де необхідне вдосконалення процесів або підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Сформовано адаптивну модель модернізації управлінських технологій для територіальних громад, яка відрізняється спрямованістю на інтегрування різних джерел даних, оптимізацію управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, врахування потреби у гнучкості при впровадженні нових технологій та має сукупність характеристик (модульну структуру; інтерактивний зворотний зв'язок, прогнозування та оцінювання ефективності, сталий розвиток), об'єднаних у три блоки: організаційний, технологічний і соціальний. У прикладному вимірі модель забезпечить підвищення прозорості, ефективності управління та довіри громадян.

Систематизовано історико-управлінські передумови становлення електронного урядування в Україні та його періодизація з виділенням етапів: інституалізації (2014–2018 роки; формування цифрової політики (2019–2020 роки); прискорення цифровізації в умовах воєнного стану (з 2022 року дотепер), що дає змогу простежити відмінності у темпах, пріоритетах та управлінських підходах, що сформувалися в різних країнах залежно від рівня їх технологічного розвитку, політичних умов та інституційної спроможності.

Визначено методико-методологічну основу моделювання інформаційних управлінських технологій, які виступають основою для проєктування та прийняття рішень, а інструменти моделювання забезпечують їх практичну реалізацію. Принциповою відмінністю запропонованого методологічного

підходу до моделювання є визнання того факту, що цифрова складова відіграє визначальну роль в сучасних управлінських технологіях: вона інтегрує різні підходи і рівні управління, задає чітку процесну організацію, забезпечує високий рівень автоматизації та орієнтує управління на використання даних для прийняття рішень.

Систематизовано дані оцінювання прозорості влади, виконаного Transparency International Україна (ґрунтується на аналізі обсягу інформації, доступної громадянам, ефективності превентивних антикорупційних заходів, і рівня відкритості влади), дозволила здійснити їх аналіз у розрізі міст Полтавської області і виявити найбільш прозорі процеси публічного управління, а саме: робота органів місцевої влади, доступ та участь населення, бюджетний процес, фінансування та матеріальна допомога, гранти, освіта, що може бути використано при коригуванні місцевої політики.

Досліджено прикладні аспекти оцінювання та здійснення компаративного аналізу ефективності електронного урядування в Україні та Литві шляхом вивчення громадської думки в обох країнах методом опитування, що дозволило засвідчити вищий рівень поінформованості та активності громадян у контактах з муніципалітетами в Литві та вищу ефективність цифрових каналів комунікації і їх прозорість в Україні. Виявлення ключових проблем у взаємодії громадян з муніципалітетами є підставою для окреслення напрямів удосконалення електронного урядування на місцевому рівні.

Ключові слова: електронне урядування, місцеве самоврядування, децентралізація, цифрова грамотність, цифрова трансформація, публічне управління, інформаційно-комунікаційні технології, інфраструктура, цифровізація, цифрові інструменти, інформаційне суспільство, територіальна громада, цифрова екосистема, диджиталізація, модель.

ABSTRACT

Oksana Yakovlieva. Modeling of management technologies of e-government at the local level. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 “Public management and administration” (field of knowledge 28 Public management and administration). – Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The dissertation research focuses on the development of theoretical and methodological principles of modeling management technologies of e-government at the local level and substantiation of practical recommendations for their improvement in the conditions of digital transformation of public administration and government decentralization in Ukraine.

A significant problem of the e-government developing at the local level is the imperfection of the comprehensive system of strategic planning of digital development of communities, which complicates the formation of balanced management decisions and digital models of interaction of government with citizens.

It has been established that a modern system for assessing the effectiveness of e-government should be based on a multi-criteria approach that takes into account the level of digital maturity of the community, the degree of automation of management processes and the social effect of using e-services. It is proposed to take into account potential risks during assessing the effectiveness of digital management technologies: from cyber threats to digital inequality of the population.

The object of the study is management processes in the local government system in the context of the implementation of e-government.

The subject of the study is the theoretical and methodological principles and applied mechanisms for modeling e-government management technologies at the local level.

The dissertation work first formed a conceptual vision of a model of a digital management system for a territorial community, the difference of which is the

integration of all components that perform separate roles into a single interconnected digital ecosystem, where the foundation is digital infrastructure; the functional core is digital platforms and services; the tools for engagement and decision-making are analytics and e-democracy; the conditions for sustainability and development are cybersecurity, human resources, and the regulatory framework.

The methodological foundations of the analysis of key obstacles to the implementation of digital management technologies in the work of local governments have been improved by combining methods: sociological survey, problem clustering and system analysis, which allowed us to outline the following groups of problems-barriers to digital transformation: organizational, personnel, financial, technological and to substantiate the presence of a nonlinear systemic dependence between barriers and the general development of e-government at the local level and the dependence of e-government efficiency on the system's ability to minimize the impact of obstacles at all stages of public administration - from data processing to decision-making and implementation.

An analysis of scientific and applied approaches to determining the level of digital transformation of territorial communities was carried out based on the application of the digital transformation index by supplementing the index methodology with an analysis of the impact on the digitalization processes of communities of such factors as: the economic potential of the community, management capacity, access to infrastructure and staffing, which gave grounds to conclude that the digital maturity of communities is pyramidal: the predominance of the starting level, the gradual growth of the basic level, a limited number of promising communities and the absence of fully transformative ones.

A scientific approach to assessing the effectiveness of e-government management technologies was substantiated by developing a generalized integral index that combines key evaluation criteria through weighting coefficients. The proposed approach allows combining quantitative and qualitative indicators, providing an

integral assessment of the effectiveness of e-government, identifying its weaknesses, analyzing gaps in system integration and interaction between platforms, and also identifying critical points where it is necessary to improve processes or increase the digital competencies of personnel.

An adaptive model of modernization of management technologies for territorial communities has been formed, which is characterized by a focus on integrating various data sources, optimizing management processes, increasing transparency and accountability of local government bodies, taking into account the need for flexibility in the implementation of new technologies and has a set of characteristics (modular structure; interactive feedback, forecasting and assessing effectiveness, sustainable development), combined into three blocks: organizational, technological and social. In the applied dimension, the model will ensure increased transparency, management efficiency and citizen trust.

The historical and managerial prerequisites for the formation of e-government in Ukraine and its periodization are systematized with the allocation of stages: institutionalization (2014–2018; formation of digital policy (2019–2020); acceleration of digitalization under martial law (from 2022 to the present), which makes it possible to trace the differences in the pace, priorities and managerial approaches that have formed in different countries depending on the level of their technological development, political conditions and institutional capacity. The methodological and methodological basis for modeling information management technologies, which serve as the basis for design and decision-making, and modeling tools ensure their practical implementation, has been determined. The fundamental difference of the proposed methodological approach to modeling is the recognition of the fact that the digital component plays a decisive role in modern management technologies: it integrates different approaches and levels of management, sets a clear process organization, provides a high level of automation and orients management towards the use of data for decision-making.

The data of the assessment of government transparency carried out by Transparency International Ukraine (based on the analysis of the volume of information available to citizens, the effectiveness of preventive anti-corruption measures, and the level of openness of government) were systematized, allowing their analysis in the context of cities of Poltava region and identifying the most transparent processes of public administration, namely: the work of local authorities, access and participation of the population, the budget process, financing and material assistance, grants, education, which can be used when adjusting local policy.

The applied aspects of assessing and conducting a comparative analysis of the effectiveness of e-government in Ukraine and Lithuania were investigated by studying public opinion in both countries using a survey method, which allowed us to demonstrate a higher level of awareness and activity of citizens in contacts with municipalities in Lithuania and a higher efficiency of digital communication channels and their transparency in Ukraine. The identification of key problems in the interaction of citizens with municipalities is the basis for outlining areas for improving e-government at the local level.

Keywords: e-government, local government, decentralization, digital literacy, digital transformation, public administration, information and communication technologies, infrastructure, digitalization, digital tools, information society, territorial community, digital ecosystem, digitalization, model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у виданнях, що включені до наукометричних баз даних Scopus та Web of Science:

1. Yakovlieva, O., Kopishynska, O., Utkin, Y., Sliusar, I., Flehantov, L., Somych, M., Scryl, O. (2024). Geodata Processing Methodology on GIS Platforms When Creating Spatial Development Plans of Territorial Communities: Case of Ukraine. The 15th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and

Cybernetics: IMCIC, March 26 - 29, 2024. P. 251-258. ISBN: 978-1-950492-78-7 (Print) ISSN: 2771-5914 (Print) DOI <https://doi.org/10.54808/IMCIC2024.01.251> URL: <https://www.iiis.org/CDs2024/CD2024Spring//papers/ZA553CU.pdf> (Scopus).

Публікації у фахових виданнях України:

2. Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Оцінювання прозорості діяльності місцевої влади в контексті удосконалення механізму електронного урядування. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. №1 (79). С. 49-55. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.8> URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/8.pdf

3. Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Розвиток концепції електронного урядування у світовій практиці. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 43-46. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-9>. URL: <https://apie.org.ua/en/development-of-the-concept-of-e-government-in-world-practice/>

4. Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Становлення цифрової системи управління територіальною громадою. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-6>. URL: <https://apie.org.ua/uk/stanovlennia-tcifrovo%D1%97-sistemi-upravl/>

Публікації апробаційного характеру:

5. Яковлева О., Рябий М., Мавріна М. Методи вивчення інформаційних систем в розрізі діджиталізації агробізнесу. *Сучасні освітні технології та інноваційні методики навчання в підготовці здобувачів вищої освіти: досвід та перспективи: 53 науково-методична конференція викладачів і аспірантів*. м. Полтава: ПДАУ, 2022. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/9740/zbirnyknauk-metodkonfpdau20221.pdf>

6. Яковлева О. С. Управлінські технології електронного урядування в роботі органів місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та*

практика: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 07 грудня 2022 року /за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва, Н.Л. Панасенко. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 149-151. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2022.pdf>

7. Яковлева О. С. Opportunities of Digital Technologies and Effective Governance the Current Context of Digitization and Digital Innovation. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених*; Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції, 26-27 квітня 2023 р., м. Полтава. С. 337-341. URL : <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/FMfcgzGsmhcLDRWbHfXnvsbTcFXXMPdD?projector=1>

8. Яковлева О. С. Цифрова безпека в контексті надання електронних послуг на місцевому рівні. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання*: Міжнародна науково-практична конференція, 29-30 листопада 2023, тези доп. Суми: Сумський державний університет, 2023. 404 с. URL : https://management.biem.sumdu.edu.ua/docs/t_2023.pdf

9. Яковлева О., Флегантов Л., Протас Н. Оцінка ефективності впровадження інформаційних систем та технологій в систему забезпечення якості вищої освіти: виклики та перспективи. *Актуальні питання забезпечення якості освіти*. 55-а науково-методична конференція викладачів і аспірантів, 21-22 лютого 2024, тези доп. Полтава : ПДАУ, 2024. 250 с. URL : <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/9729/zbirnyk55metodkonferenciyi2024.pdf>

10. Yakovlieva Oksana. Opportunities of Digital Technologies and Effective Governance in the Current Context of Digitization and Digital Innovation. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих*

учених. II Всеукраїнська науково-практична конференція 14-15 травня 2024, тези доп. Полтава : ПДАУ, 2024.

11. Лозинська Т. М., Яковлева О. С. Політика Європейського Союзу щодо розвитку сільських територій: можливості застосування в Україні. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 14–15 листопада 2024 р.*; Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Рада молодих вчених при МОН України, Рада молодих вчених при Харківській обласній військовій адміністрації, Varna free university «Chernorizets hrabar», Slovak technical university in Bratislava, Czestochowa university of technology, Одеський національний економічний університет. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С. 30-32.

URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2024/Tezy_2024/Zbirnik%20tez%202024%20rik%202003.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	16
1.1. Сутність і еволюція концепції електронного урядування в системі публічного управління.....	26
1.2. Теоретико-управлінські підходи до моделювання управлінських технологій у сфері електронного урядування	26
1.3. Нормативно-правові та інституційні основи цифровізації місцевого самоврядування в Україні	45
Висновки до розділу 1	52
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	55
2.1. Сучасний стан упровадження управлінських технологій електронного урядування у територіальних громадах України.....	55
2.2. Організаційні та технологічні бар'єри розвитку цифрового управління на місцевому рівні.....	76
2.3. Роль державної політики та міжнародного досвіду у формуванні ефективного електронного урядування	103
Висновки до розділу 2	126
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.	129
3.1. Модель цифрової системи управління територіальною громадою: структура, параметри, критерії ефективності	129

3.2. Економічна ефективність впровадження моделі електронного управління на місцевому рівні.....	146
3.3. Перспективи удосконалення управлінських технологій електронного урядування в умовах децентралізації та євроінтеграції.....	165
Висновки до розділу 3	177
ВИСНОВКИ.....	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	202

ВСТУП

Актуальність теми. Реформа децентралізації, що стала однією з ключових трансформацій системи публічного управління в Україні, суттєво посилила роль територіальних громад, утвердивши їх як повноправних та відповідальних учасників державно-суспільних процесів. Розширення повноважень і зростання ресурсної автономії громад актуалізували потребу у впровадженні сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити ефективність, прозорість і підзвітність місцевої влади. Одним із таких інструментів є електронне урядування, яке в умовах воєнних загроз, глобальної нестабільності та стрімкої цифровізації перетворюється на критично важливу складову публічної інфраструктури. Європейський вектор розвитку державного управління, що передбачає утвердження принципів відкритості, громадської участі у прийнятті рішень та високих стандартів надання публічних послуг, зумовлює потребу в глибокій трансформації управлінських процесів у територіальних громадах. Електронне урядування на місцевому рівні уже не сприймається як окрема технологічна інновація – воно стає ключовою складовою ефективної роботи органів місцевого самоврядування, інструментом формування довіри до влади, поглиблення партнерських взаємодій, підвищення стійкості громад та зміцнення їхньої спроможності реагувати на зовнішні виклики. Успішність реформи децентралізації значною мірою визначається здатністю територіальних громад упроваджувати сучасні управлінські технології. Саме вони забезпечують якісно новий рівень взаємодії між владою, населенням, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Попри помітний прогрес у розвитку цифрової інфраструктури, удосконаленні нормативно-правової бази, упровадженні окремих успішних цифрових рішень, громади все ще стикаються з низкою невирішених наукових і практичних проблем.

Передусім відсутні цілісні моделі управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні, які б враховували такі чинники, як багаторівнева інституційна взаємодія в межах громади та за її межами; потреба у формуванні цифрової культури серед населення й органів влади, нерівномірність цифрової спроможності громад та різний рівень доступності цифрових технологій, потреби повоєнного відновлення та модернізації держави, що вимагають гнучких і стійких управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, значна увага приділяється проблематиці розвитку місцевого самоврядування, децентралізаційним процесам та цифровій трансформації публічного сектору. Дослідники активно вивчають питання організації управління в територіальних громадах, цифрової інфраструктури, впровадження електронних сервісів, а також впливу цифровізації на якість публічних послуг та відкритість влади. Цим питанням приділяли увагу в своїх роботах Баранов О. [1], Бухтатий О. [2], Голобуцький О. [3], Дорофєєв О. [4], [5], [6], Дубов Д. [7], Клімушин П. [8], Кондаков К. [9], Коваль Г. [10], [11], Коновал В. [12], Лозинська Т. [13], [14], [15], Маматова Т. [16], [17], [18], Медвідь В. [19], [20], [21], Сердюк О. [22], [23], [24].

Водночас тематика моделювання управлінських технологій електронного урядування все ще залишається недостатньо систематизованою та розробленою. Існуючі дослідження здебільшого пропонують окремі підходи до формування цифрових інструментів або описують успішні кейси, не забезпечуючи комплексного бачення моделей цифрового управління на місцевому рівні. Подальшого наукового опрацювання потребують: розроблення цілісних концептуальних і прикладних моделей цифрової трансформації територіальних громад; виявлення тенденцій інституціоналізації цифрового управління та інтеграції цифрових рішень у систему місцевого самоврядування; оптимізація електронних адміністративних та муніципальних сервісів з урахуванням потреб громади.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах війни та відбудови. Електронне урядування стає основою для забезпечення неперервності публічних послуг, управління ризиками, прийняття оперативних управлінських рішень, ефективного використання ресурсів і комунікації між владою та громадянами. У свою чергу, цифрові стратегії громад є необхідною передумовою інтеграції України до Європейського Союзу, оскільки відповідають стандартам цифрового урядування, сталого розвитку та відкритості. Моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні є важливим та своєчасним науковим напрямом, який має високий теоретичний і практичний потенціал. Воно забезпечує можливість комплексного аналізу цифрових процесів, формування науково обґрунтованих підходів до їх оптимізації та розробки рекомендацій для органів місцевого самоврядування, державних інституцій і міжнародних партнерів.

Результати дослідження, отримані за цими напрямами дозволяють сформулювати підґрунтя для подальших досліджень у сфері моделювання управлінських технологій електронного урядування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Науково-дослідна робота виконувалася в рамках науково-дослідної теми кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (Державна реєстрація – № 0117U003104), у межах якої автором розроблено методичний підхід до дослідження моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні, що поєднує аналіз внутрішніх практик взаємодії в межах територіальної громади та зовнішніх інституційних комунікацій.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо моделювання управлінських технологій електронного

урядування на місцевому рівні, спрямованих на підвищення ефективності роботи територіальних громад і оптимізацію управлінських процесів в умовах безпекових викликів та стратегічних орієнтирів європейської інтеграції України.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- систематизувати історико-управлінські передумови розвитку електронного урядування;
- удосконалити методичні основи аналізу перешкод упровадження управлінських технологій електронного урядування;
- поглибити методико-методологічні основи моделювання інформаційних управлінських технологій;
- обґрунтувати підхід до оцінювання ефективності управлінських технологій електронного урядування;
- здійснити оцінювання прозорості влади для виявлення проблемних процесів;
- визначити організаційно-правові засади цифрової взаємодії громад із інститутами громадянського суспільства;
- удосконалити науково-прикладні підходи до визначення рівня цифрової трансформації територіальних громад;
- сформулювати концептуальне бачення моделювання управлінських технологій е-урядування в територіальних громадах;
- розробити структуровану модель модернізації управлінських технологій для територіальних громад;
- уточнити прикладні аспекти оцінювання та компаративного аналізу ефективності електронного урядування в Україні та Литві.

Об'єктом дослідження є розвиток електронного урядування в місцевому самоврядуванні України.

Предметом дослідження є моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні.

Методи дослідження. У процесі проведення наукового дослідження були застосовані наступні методи: аналізу та синтезу (при визначенні теоретичних понять і формулюванні висновків – пп. 1.1, 1.2); історико-логічний метод (для аналізу періодів цифровізації в Україні – пп. 1.1); метод моделювання (для встановлення оптимальної архітектури електронних сервісів та сценаріїв їх функціонування – пп. 1.2); компаративного аналізу (з метою виявити найкращі практики електронного урядування та адаптувати їх до умов територіальних громад України – пп. 1.3); SWOT-аналізу (для аналізу цифрової інфраструктури громад в Україні – пп. 2.1); статистичний аналіз (для аналізу кількості електронних послуг у громадах – пп. 2.1); аналіз причинно-наслідкових зв'язків (встановлення зв'язку між рівнем компетентностей службовців і ефективністю цифрових сервісів – пп. 2.2); соціологічні методи (при проведенні анкетних опитувань серед громадян України та країн-членів Європейського Союзу – пп. 2.3); метод проектування управлінських технологій (для розробки практичних інструментів та алгоритмів управлінських рішень у сфері електронного урядування – пп. 3.1); метод економіко-математичного аналізу (для оцінки ефективності, витрат, організаційних ресурсів і прогнозування результатів – пп. 3.2); метод інформаційного моделювання (при моделюванні інформаційних потоків у громаді – пп. 3.2); метод імітаційного моделювання (для побудови моделі управлінських технологій – пп. 3.3); економіко-математичні методи (для розрахунку ефективності впровадження моделі, оцінка витрат і очікуваного ефекту від цифровізації – пп. 3.3.); метод сценарного аналізу (формування сценаріїв розвитку цифрового управління – пп. 3.3).

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та нормативною основою для проведення дисертаційного дослідження були такі групи джерел: нормативно-правові акти України – закони («Про місцеве самоврядування» [26], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [27], «Про електронні документи та електронний документообіг») [28], постанови КМУ

щодо цифровізації, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, стратегії цифрового розвитку; дані про роботу органів місцевого самоврядування, аналітичні дані порталів відкритих даних; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо розвитку публічного управління та електронного урядування; дані соціологічних досліджень (результати авторських опитувань, проведених в Україні і закордоном); аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо цифрової трансформації муніципалітетів.

Наукова новизна та практична цінність дослідження полягають у теоретичному обґрунтуванні, моделюванні та удосконаленні управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні в умовах децентралізації, цифрової трансформації та євроінтеграції. У межах проведеного дослідження отримано результати з елементами наукової новизни, а саме:

вперше:

– сформовано концептуальне бачення моделі цифрової системи управління територіальною громадою громади, відмінністю якої є інтегрування усіх компонентів, що виконують окремі ролі, в єдину взаємопов'язану цифрову екосистему, де фундаментом виступає цифрова інфраструктура; функціональним ядром – цифрові платформи та сервіси; інструментами залучення та ухвалення рішень – аналітика й електронна демократія; умовами стійкості та розвитку – кібербезпека, кадри та нормативна база;

удосконалено:

– методичні основи аналізу ключових перешкод щодо впровадження цифрових управлінських технологій у роботу органів місцевого самоврядування за рахунок поєднання методів: соціологічного опитування, кластерізації проблем і системного аналізу, що дозволило окреслити такі групи проблем-бар'єрів цифрової трансформації: організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та обґрунтувати наявність нелінійної системної залежності між бар'єрами та загальним розвитком електронного урядування на місцевому рівні й залежність

ефективності електронного урядування від здатності системи мінімізувати вплив перешкод на всіх етапах публічного управління – від обробки даних до прийняття і реалізації рішень;

– науково-прикладні підходи до визначення рівня цифрової трансформації територіальних громад на основі застосування індексу цифрової трансформації шляхом доповнення індексної методики аналізом впливу на процеси цифровізації громад таких чинників, як: економічний потенціал громади, управлінська спроможність, доступ до інфраструктури та кадрове забезпечення, що дало підстави зробити висновок про пірамідальний характер цифрової зрілості громад: переважання стартового рівня, поступове зростання базового, обмежена кількість перспективних громад і відсутність повноцінно трансформаційних;

– науково обґрунтований підхід до оцінювання ефективності управлінських технологій електронного урядування завдяки розробленню узагальненого інтегрального індексу, який об'єднує ключові критерії оцінювання через вагові коефіцієнти. Запропонований підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні показники, забезпечуючи інтегральну оцінку ефективності електронного урядування, виявити його слабкі місця, аналізуючи розриви в інтеграції систем та взаємодії між платформами, а також визначаючи критичні точки, де необхідне вдосконалення процесів або підвищення цифрових компетентностей персоналу;

– адаптивну модель модернізації управлінських технологій для територіальних громад, яка відрізняється спрямованістю на інтегрування різних джерел даних, оптимізацію управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, врахування потреби у гнучкості при впровадженні нових технологій та має сукупність характеристик (модульну структуру; інтерактивний зворотний зв'язок, прогнозування та оцінювання ефективності, сталий розвиток), об'єднаних у три блоки: організаційний, технологічний і соціальний. У прикладному вимірі модель забезпечить підвищення прозорості, ефективності управління та довіри громадян;

набули подальшого розвитку:

– систематизація історико-управлінських передумов становлення електронного урядування в Україні та його періодизація з виділенням етапів: інституалізації (2014–2018 роки; формування цифрової політики (2019–2020 роки); прискорення цифровізації в умовах воєнного стану (з 2022 року дотепер), що дає змогу простежити відмінності у темпах, пріоритетах та управлінських підходах, які сформувалися в різних країнах залежно від рівня їх технологічного розвитку, політичних умов та інституційної спроможності;

– методико-методологічна основа моделювання інформаційних управлінських технологій, які виступають основою для проектування та прийняття рішень, а інструменти моделювання забезпечують їх практичну реалізацію. Принциповою відмінністю запропонованого методологічного підходу до моделювання є визнання того факту, що цифрова складова відіграє визначальну роль в сучасних управлінських технологіях: вона інтегрує різні підходи і рівні управління, задає чітку процесну організацію, забезпечує високий рівень автоматизації та орієнтує управління на використання даних для прийняття рішень;

– систематизація даних оцінювання прозорості влади, виконаного Transparency International Україна (ґрунтується на аналізі обсягу інформації, доступної громадянам, ефективності превентивних антикорупційних заходів, і рівня відкритості влади), дозволила здійснити їх аналіз у розрізі міст Полтавської області і виявити найбільш прозорі процеси публічного управління, а саме: робота органів місцевої влади, доступ та участь населення, бюджетний процес, фінансування та матеріальна допомога, гранти, освіта, що може бути використано при коригуванні місцевої політики;

– прикладні аспекти оцінювання та здійснення компаративного аналізу ефективності електронного урядування в Україні та Литві шляхом вивчення громадської думки в обох країнах методом опитування, що дозволило засвідчити

вищий рівень поінформованості та активності громадян у контактах з муніципалітетами в Литві та вищу ефективність цифрових каналів комунікації і їх прозорість в Україні. Виявлення ключових проблем у взаємодії громадян з муніципалітетами є підставою для окреслення напрямів удосконалення електронного урядування на місцевому рівні.

Практична значущість отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають вагомий практичний значущість, оскільки формують теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення та впровадження управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні. Запропоновані у роботі моделі, методичні підходи та практичні рекомендації доведені до рівня їх безпосереднього застосування в діяльності органів місцевого самоврядування, виконавчих органів рад.

Результати дослідження можуть використовуватись під час прийняття управлінських рішень щодо цифрової трансформації територіальних громад; для формування механізмів організаційно-інформаційної підтримки електронного урядування на рівні громади; у процесі розроблення локальних цифрових стратегій, концепцій та методичних рекомендацій з впровадження електронних сервісів; для налагодження електронної взаємодії між територіальними громадами, а також між громадами України та іноземних країн у межах програм міжнародної технічної допомоги; при стандартизації процедур надання електронних послуг, оптимізації інформаційних потоків та впровадженні інструментів електронної участі громадян.

Окремі методичні розробки можуть бути враховані органами місцевого самоврядування під час підготовки та оновлення Стратегій цифрового розвитку територіальних громад, регламентів роботи ЦНАП та внутрішніх інформаційних систем. Запропоновані у дослідженні моделі та практичні рекомендації вже знайшли застосування у діяльності Опішнянської селищної ради Полтавського району Полтавської області (використано окремі методичні підходи під час

структурування цифрової системи управління в територіальній громаді – Довідка про впровадження науково-прикладних результатів №10/01-19 від 19.01.2026 р., Додаток А); виконавчий комітет Мачухівської сільської ради Полтавського району Полтавської області підтвердив практичну цінність рекомендацій щодо ключових параметрів цифрової системи управління територіальною громадою, орієнтованих на розширення можливостей цифрового формату обслуговування населення через цифрові платформи, вебпортали або мобільні застосунки без фізичної присутності заявника (Довідка про впровадження науково-прикладних результатів №02.4.1-21/126 від 16.01.2026 р., Додаток Б); виконавчий комітет Білоцерківської сільської ради Миргородського району Полтавської області застосував напрацювання щодо трансформації управлінських процесів в територіальній громаді за рахунок автоматизованої підтримки адміністративних процедур, запровадження електронних адміністративних послуг, а також застосування механізмів відкритої та прозорої комунікації з громадянськістю (Довідка про впровадження науково-прикладних результатів №107/01-17 від 30.01.2026 р., Додаток В); закладом вищої освіти Полтавським державним аграрним університетом рекомендовано до використання у навчальному процесі висновків та пропозицій дисертаційної роботи при викладанні дисциплін «Публічне управління» (перший (бакалаврський) рівень вищої освіти), «Служба в органах місцевого самоврядування» (перший (бакалаврський) рівень вищої освіти), «Електронне урядування» (другий (магістерський) рівень вищої освіти), «Комунікації в публічному управлінні» (другий (магістерський) рівень вищої освіти), «Комунікації та цифровий розвиток у публічній сфері» (третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти по спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування (Довідка про впровадження науково-прикладних результатів №01-11/33 від 13.02.2026, Додаток Г).

Таким чином, результати дослідження сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів у територіальних громадах, забезпечують методичну

підтримку органів влади та створюють прикладну основу для подальшого удосконалення практик електронного урядування на місцевому рівні.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи були оприлюднені на науково-практичних конференціях, зокрема на міжнародних: «Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика» (м. Полтава, 2022 р.), «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (м. Суми, 2023 р.), «Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Повоєнне відновлення» (м. Харків, 2024 р.); всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Сучасні освітні технології та інноваційні методики навчання в підготовці здобувачів вищої освіти: досвід та перспективи» (м. Полтава, 2022 р.), «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених» (м. Полтава, 2023 р.), «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених» (м. Полтава, 2024 р.); науково-методичній конференції викладачів і аспірантів «Актуальні питання забезпечення якості освіти» (м. Полтава, 2024 р.)

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 4 наукових працях загальним обсягом 2,82 др. ар., з яких автору належить 2,13 др. ар. З них: 1 стаття, опублікована у виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази Scopus; 3 – статті в наукових фахових виданнях України з публічного управління та адміністрування; 7 – матеріали конференцій.

Особистий внесок здобувача. Усі наведені в дисертації наукові результати отримані автором самостійно. Із праць, підготовлених у співавторстві, використано лише ті положення, які є особистим доробком здобувача.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел на 18 сторінках та 8 додатків на 22 сторінках. Загальний обсяг роботи – 202 сторінки, з них 170 сторінок основного тексту. Робота містить 33 рисунки і 29 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Сутність і еволюція концепції електронного урядування в системі публічного управління

Базові інновації сучасного світу тісно пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, серед яких важливе місце посідають інноваційні форми державного управління, зокрема електронне урядування. Розуміння його сутності, структурних елементів та функціонального призначення є необхідною умовою для формування науково обґрунтованих моделей управлінських технологій на місцевому рівні.

Електронне урядування (e-government) у науковій літературі трактується як форма організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, що ґрунтується на системному використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Зміст поняття охоплює цифровізацію управлінських процесів, автоматизацію адміністративних процедур, розвиток електронних адміністративних послуг, а також формування інструментів прозорості та відкритої взаємодії влади з громадянами, бізнесом і громадськими інституціями (табл. 1.1).

Концепція електронного урядування передбачає широке застосування державними інституціями сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у всіх ключових управлінських процесах. Побудова електронного уряду має ґрунтуватися на принципах, що відповідають управлінським пріоритетам XXI століття, серед яких легітимність, верховенство права, прозорість, підзвітність і добросовісність.

Підходи до трактування електронного урядування в науковій літературі

Автор / Організація	Визначення електронного урядування
Організація Об'єднаних Націй (UN DESA) [29]	Використання ІКТ органами влади для підвищення доступності, ефективності, прозорості та участі громадян в управлінні.
OECD (World Economic Forum) [30]	Інтеграція цифрових технологій у державне управління для підвищення результативності та відкритості.
Gartner Group (Т. Баум, Л. ДіМайо) [31]	Цифрова взаємодія держави, громадян і бізнесу на основі єдиного інформаційного середовища.
Д. Тапскотт (D. Tapscott) [32]	Е-урядування як складова цифрової економіки, що забезпечує прозорість, інтерактивність і залучення громадян.
Р. Хікс (R. Heeks) [33]	Е-урядування як трансформація державного управління через застосування ІКТ.
Ф. Фанг (Z. Fang) [34]	Цифрова взаємодія громадян і держави, спрямована на покращення адміністративних процесів.
М. Лі (M. Lee) [35]	Е-урядування як механізм модернізації державних інституцій та інструмент електронної демократії.
К. Лай (K. Layne), Дж. Лі (J. Lee) [36]	Модель етапів розвитку е-урядування, що визначає його як поступову інтеграцію державних сервісів на цифровій платформі.
Дж. Фонтан (J. Fountain) [37]	Е-урядування як соціотехнічна система, де технології формують нову конфігурацію влади та взаємодій.
Л. Дейвс (L. Dawes) [38]	Технологічно орієнтований механізм узгодження взаємодії держави та суспільства.
О. Руденко, О. Орловська	Інструмент цифрової модернізації публічного управління, що охоплює е-послуги, реєстри та електронну демократію.
О. Карпенко [39]	Е-урядування як складова інформаційної політики держави та інструмент комунікації влади з громадянами.
С. Телешун, В. Ребкало [40]	Система управління, заснована на ІКТ, що підвищує ефективність державної політики та рівень громадянської участі.

Джерело: сформовано автором за [29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40].

Узагальнення наведених у таблиці наукових підходів дає змогу простежити еволюцію змістового наповнення поняття «електронне урядування» та виділити спільні для більшості дослідників акценти: орієнтацію на використання ІКТ для

оптимізації роботи публічних інституцій, підвищення ефективності надання послуг, забезпечення відкритості влади й розширення можливостей громадянської участі. Водночас аналіз засвідчує, що окремі автори роблять наголос на технологічному аспекті, інші – на управлінському, сервісному чи демократичному вимірі електронного урядування. Така багатовимірність трактувань потребує формування узагальненого підходу, який би поєднав їх сильні сторони та водночас враховував сучасні тенденції цифрової трансформації публічного сектору. Виходячи з цього, у даному дослідженні запропоновано власне визначення електронного урядування, що інтегрує ключові положення наукових концепцій і відображає його сутність у контексті сучасних вимог до публічного управління.

Електронне урядування – це інтегрована система організації публічного управління, що базується на комплексному використанні інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процесів, забезпечення відкритості та підзвітності органів влади, підвищення якості та доступності публічних послуг, а також розширення можливостей участі громадян і суб'єктів господарювання у формуванні та реалізації державної політики.

Електронне урядування охоплює цифрову трансформацію внутрішніх процедур державних інституцій, інтеграцію міжвідомчих інформаційних ресурсів і створення єдиного цифрового середовища взаємодії держави, громадян та бізнесу на всіх рівнях публічної влади.

Запропоноване визначення окреслює сутність електронного урядування як комплексного управлінського та технологічного явища, однак для повного розуміння його змісту необхідно розглянути структурні компоненти, що забезпечують його практичну реалізацію. Саме вони формують основу функціонування цифрової взаємодії між державою, громадянами та бізнесом і визначають здатність системи до ефективного виконання покладених на неї

завдань. У цьому контексті доцільно виокремити ключові елементи електронного урядування, серед яких:

1) електронні адміністративні послуги, орієнтовані на цифровий формат обслуговування через цифрові платформи, вебпортали або мобільні застосунки без фізичної присутності заявника. Вони ґрунтуються на автоматизації процедур, електронному документообігу, використанні реєстрів та інформаційних систем, що забезпечує зменшення часу, фінансових витрат і ризику корупційних проявів;

2) електронна взаємодія за моделями G2C, G2B, G2G, що забезпечує комунікацію влади з основними групами стейкхолдерів:

– G2C (government to citizens) – цифрова взаємодія влади з громадянами: подача заяв, отримання довідок, онлайн-реєстрація, цифрові консультації тощо.

– G2B (government to business) – електронні сервіси для бізнесу: ліцензування, сертифікація, дозвільні процедури, публічні закупівлі.

– G2G (government to government) – взаємодія між органами влади на основі інтегрованих інформаційних систем і реєстрів [29].

3) електронний документообіг, який формує основу для автоматизації внутрішніх управлінських процесів і міжвідомчої взаємодії;

4) інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), що створюють технічні передумови для функціонування цифрових платформ, реєстрів та інтегрованих систем управління даними, охоплюють інженерію процесів (Business Process Management), хмарні технології та кібербезпеку;

5) електронна демократія (e-democracy), яка розширює можливості громадян щодо участі у формуванні й оцінюванні державних політик. Комплекс інструментів, серед яких електронні петиції, консультації, бюджети участі, онлайн-голосування, публічне обговорення проєктів рішень.

Основоположні засади функціонування електронного урядування формують концептуальну рамку, в рамках роботи якої вибудовується вся система цифрової взаємодії держави з громадянами, бізнесом та громадськими

інституціями. Вони визначають логіку організації управлінських процесів, характер використання інформаційно-комунікаційних технологій та стандарти, яким має відповідати діяльність органів влади в умовах цифрової трансформації. Дотримання цих засад забезпечує не лише технологічну сумісність та ефективність електронних сервісів, а й гарантує прозорість, відкритість, підзвітність і орієнтацію на потреби користувачів. У цьому контексті доцільно окреслити ключові принципи електронного врядування, які становлять його методологічний фундамент та визначають напрям подальшого розвитку цифрової публічної адміністрації, зокрема:

- прозорість і відкритість влади;
- єдині технічні стандарти і взаємна сумісність;
- конфіденційність та інформаційна безпека;
- підконтрольність і підзвітність органів влади громадянам та суспільству;
- орієнтованість на інтереси і потреби споживачів послуг [26].

Орієнтуючись на сукупність принципів діяльності, науковці визначають основні функції електронного урядування:

- підвищення якості та доступності державних послуг для громадян, спрощення процедур та зниження адміністративних витрат;
- підвищення якості адміністративно-управлінських процесів, забезпечення контролю за ефективністю діяльності виконавчої влади за умови забезпечення належного рівня інформаційної безпеки;
- забезпечення відкритості інформації про діяльність органів виконавчої влади, розширення доступу до неї та забезпечення можливості безпосередньої участі громадян та інститутів громадянського суспільства у підготовці та розгляді проєктів рішень, що приймаються на всіх рівнях державної влади;
- видача дозволів (на зайняття окремими видами підприємницької діяльності; на проведення мітингів, демонстрацій; на рекламу тощо), у тому числі на акредитацію, атестацію;

- реєстрація (майнових прав, актів цивільного стану, суб'єктів господарювання, об'єднань громадян тощо);
- легалізація документів, нострифікація та верифікація;
- визнання певного статусу, індивідуальних прав (призначення пенсій, субсидій) [26].

Оскільки наведені вище функції електронного урядування відображають усталені наукові підходи та узагальнюють результати попередніх досліджень у сфері цифрової трансформації публічної влади, вони створюють методологічну основу для подальшого теоретичного розвитку цієї категорії. Разом із тим, сучасні умови децентралізації, посилення ролі територіальних громад та розширення спектра цифрових технологій зумовлюють потребу у більш деталізованому та контекстному визначенні функціонального наповнення електронного урядування.

Відповідно, спираючись на проведений аналіз, у даному дослідженні виокремлено та концептуально обґрунтовано функції електронного урядування, що відображають специфіку його застосування на місцевому рівні та формують авторське бачення структури цифрових управлінських технологій (табл. 1.2).

Оскільки функції електронного урядування розкривають його призначення та роль у системі публічного управління, логічним наступним кроком є аналіз того, як саме ці функції формувалися й еволюціонували в різні періоди розвитку цифрових технологій та державного сектору.

Тобто, щоб зрозуміти сучасну функціональну модель е-урядування, необхідно простежити, яким чином змінювалися підходи до його впровадження, які фактори впливали на його трансформацію та які управлінські концепції визначали кожний етап.

Функції електронного урядування

Функція	Опис
Оптимізація управлінських процесів	Застосування ІКТ забезпечує автоматизацію процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів, підвищення швидкості опрацювання управлінської інформації та прийняття рішень. Перехід до data-driven підходів дозволяє формувати політики на основі достовірних та актуальних даних
Підвищення прозорості та підзвітності	Електронне урядування створює можливість для відкритості інформації щодо діяльності органів влади, контролю за витрачанням бюджетних коштів, процедур прийняття рішень і реалізації публічних політик. Це знижує ризики корупційних практик та зміцнює довіру громадян до державних інституцій
Трансформація держави в сервісну модель	Цифровізація змінює традиційні управлінські парадигми, формуючи «державу як сервіс», орієнтовану на потреби користувача. Забезпечення зручних, доступних і швидких електронних послуг підвищує якість обслуговування громадян та бізнесу
Розвиток інститутів електронної демократії	Е-сервіси участі – електронні петиції, консультації з громадськістю, публічні обговорення, бюджети участі – забезпечують включеність населення у процеси вироблення та оцінювання управлінських рішень. Це сприяє зміцненню демократичних засад управління та розвитку громадянської активності
Інтеграція державних інституцій	Електронне урядування формує єдиний цифровий простір публічного управління, у межах якого органи влади взаємодіють на основі інтегрованих реєстрів, платформ та сервісів. Це унеможливує дублювання функцій, підвищує узгодженість політик і дозволяє ефективно координувати діяльність між різними рівнями влади
Економічна ефективність	Автоматизація процесів та зменшення потреби у паперових документах, фізичних офісах і численних працівниках значно скорочує фінансові та часові витрати. Досвід країн ЄС свідчить, що надання електронних послуг може бути у декілька разів дешевшим, ніж традиційне офлайн-обслуговування

Джерело: сформовано автором.

Різні історичні фази цифровізації державного управління формували різні набори цілей, інструментів та функціональних особливостей системи. Саме тому далі доцільно розглянути еволюцію концепції електронного урядування у світовій (табл. 1.3) та українській (табл. 1.4) практиці, що дозволить комплексно оцінити динаміку та чинники становлення моделей цифрового урядування.

Етапи розвитку концепції електронного урядування у світовій практиці

№з/п	Етап (період)	Характеристика
1	Підготовчий етап (кінець 1980-х - початок 1990-х років)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання ІКТ в органах влади обмежується автоматизацією окремих процесів (облік, документообіг, бази даних). 2. Поширення персональних комп'ютерів та локальних мереж створює передумови для цифрової трансформації управління. 3. Формується перше бачення «цифрового уряду» як інструмента підвищення ефективності бюрократії.
2	Етап інформування (сер. 1990-х - поч. 2000-х років)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державні органи створюють офіційні вебсайти та публікують базову інформацію про свою діяльність. 2. Основна мета – прозорість влади та доступ громадян до інформації. 3. З'являються перші міжнародні методики оцінювання цифровізації державного сектору (UN E-Government Survey).
3	Етап електронних послуг (2000-2010 роки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поширюється надання адміністративних послуг онлайн. 2. Формується концепція G2C, G2B, G2G-взаємодій. 3. З'являються «єдині вікна» та портали електронних послуг. 4. Країни ЄС ухвалюють перші цифрові стратегії (eEurope, i2010). 5. Фокус переноситься на зручність і зменшення витрат.
4	Етап інтеграції та інтероперабельності (2010-2020 роки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відбувається об'єднання інформаційних систем у єдині платформи. 2. Застосовуються національні інтероперабельні фреймворки (EIF). 3. Поширюються електронна ідентифікація (eID), електронні реєстри, електронний документообіг. 4. Орієнтир – побудова «безшовних» електронних сервісів. 5. Розвиток відкритих даних, урядових API, інтегрованої міжвідомчої взаємодії.
5	Етап цифрового уряду та смарт-урядування (2020-дотепер)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження технологій AI, big data, блокчейну, Інтернету речей. 2. Поява концепцій GovTech, Smart Governance, Data-driven Government. 3. Централізація цифрових платформ та перехід до проактивних і предиктивних послуг (послуга надається автоматично). 4. Орієнтація на клієнтоцентричність, персоналізацію та повну цифрову трансформацію державних послуг.

Джерело: сформовано автором.

Етапи розвитку електронного урядування в Україні

№з/п	Етап (період)	Характеристика
1	Початковий етап (2000–2013 роки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск перших вебсайтів державних органів. 2. Спроби створити Національну програму інформатизації. 3. Фрагментарне застосування ІТ без єдиної системної стратегії. 4. Відсутність взаємодії між реєстрами та органами влади.
2	Інституціоналізація е-урядування (2014–2018 роки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Після Революції Гідності цифровізація визначається як ключовий напрям реформ. 2. Запроваджуються: <ul style="list-style-type: none"> - портал відкритих даних data.gov.ua; - система ProZorro; - портал iGov; - електронні петиції. 3. Формується законодавча база, стандарти інтероперабельності. 4. Активізується міжвідомча цифрова взаємодія.
3	Створення єдиної цифрової політики та платформи (2019–2020 роки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заснування Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри). 2. Запуск мобільного застосунку та порталу «Дія». 3. Упровадження державної концепції «Держава в смартфоні». 4. Створення Trembita – системи електронної взаємодії органів влади.
4	Прискорення цифровізації в умовах воєнного стану (2022–дотепер)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Масовий перехід на електронні сервіси в умовах війни. 2. Розвиток: <ul style="list-style-type: none"> - цифрових документів; - електронних послуг для внутрішньо переміщених осіб; - реєстрів збитків; - сервісів підтримки військових, волонтерів і бізнесу. 3. Розгортання кіберзахисту та хмарних технологій. 4. Інтеграція українських цифрових рішень у європейські платформи (eIDAS 2.0, цифрові паспорти).
5	Перехід до моделі цифрової держави European-style	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація на: <ul style="list-style-type: none"> - проактивні послуги; - побудову повністю цифрових реєстрів; - розвиток GovTech-екосистеми; - локальну цифровізацію громад. 2. Посилення ролі місцевого самоврядування у впровадженні інноваційних управлінських технологій.

Джерело: сформовано автором.

Узагальнення етапів становлення електронного урядування дає змогу простежити відмінності у темпах, пріоритетах та управлінських підходах, що сформувалися в різних країнах залежно від рівня їх технологічного розвитку, політичних умов та інституційної спроможності. Водночас порівняння світових і українських тенденцій дає можливість виявити як спільні закономірності, так і специфічні особливості національної моделі цифрової трансформації публічного сектору. Для більш чіткого представлення цих відмінностей та узагальнення ключових характеристик доцільно подати їх у вигляді порівняльної таблиці, що систематизує основні параметри розвитку електронного урядування у світовій та українській практиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз світових і українських тенденцій розвитку електронного урядування

Аспект	Світові тенденції	Українська практика
Стратегічна рамка	Тривалі цифрові стратегії (ЄС, США, Сінгапур)	Активне формування з 2014 року, системне – з 2019 року
Технологічний розвиток	Інтероперабельні платформи, AI, big data	Trembita, Дія, цифрові сервіси в період війни
Орієнтація на громадянина	Клієнтоцентричні проактивні сервіси	Дія – один із найбільш користувацьких державних застосунків
Роль місцевого рівня	Смарт-міста, регіональні цифрові стратегії	Перші спроби формування цифрових громад, е-послуг на місцях
Безпека та стійкість	Фокус на кіберзахисті та стійкості	Посилення Cyber Defence після 2022 року

Джерело: сформовано автором.

Порівняльний аналіз засвідчує, що хоча світова та українська моделі електронного урядування розвивалися за подібною логікою цифрової трансформації, їхні темпи, пріоритети та інституційні умови суттєво різнилися. Україна переважно адаптувала глобальні практики із запізненням, однак на

сучасному етапі демонструє динамічне наздоганяюче зростання та формує власні інноваційні рішення. Це дозволяє стверджувати, що розвиток е-урядування в Україні наближається до провідних міжнародних стандартів, хоча потребує подальшого зміцнення інституційної спроможності та стабільності цифрової інфраструктури.

Отже, еволюція концепції електронного урядування в Україні загалом відповідає глобальним тенденціям, проте має власну специфіку, пов'язану з політичними трансформаціями, реформою децентралізації та контекстом війни. Сучасний етап характеризується переходом від електронних послуг до повномасштабного цифрового урядування, орієнтованого на інтероперабельність, безпеку, персоналізацію та розвиток цифрових спроможностей територіальних громад.

Еволюція публічного управління – від класичної бюрократії до нової публічної адміністрації – демонструє поступове зміщення акцентів від контролю до сервісності, від закритості до відкритості. Така логіка розвитку створила підґрунтя для трансформацій, які сьогодні посилюються під впливом цифрових технологій. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, зростання запиту суспільства на прозорість та ефективність влади стали рушійною силою для переходу від історично сформованих моделей управління до сучасних цифрових рішень.

Сучасні тенденції трансформації публічного управління під впливом цифрових технологій охоплюють глибокі інституційні, організаційні та управлінські зміни, що сприяють формуванню нової, більш відкритої, адаптивної та орієнтованої на потреби громадян моделі функціонування держави. Цифровізація не лише модернізує традиційні управлінські процедури, а й докорінно змінює логіку прийняття рішень, структуру управлінських процесів і принципи комунікації між органами влади, суспільством та приватним сектором. У цих умовах публічне управління поступово переходить від бюрократичних

вертикальних моделей до гнучких, сервісно орієнтованих і даноцентричних підходів, де центральне місце займають цифрові сервіси, аналітика даних, автоматизація та інтегровані інформаційні системи. З урахуванням цього, сформуємо перелік ключових тенденцій сучасної трансформації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні тенденції трансформації публічного управління під впливом цифрових технологій

Назва	Опис
Перехід від традиційної бюрократичної моделі до цифрового публічного адміністрування	Держава трансформує вертикальні ієрархії у гнучкі, сервісно орієнтовані структури, здатні працювати за принципами швидкості, відкритості та адаптивності.
Розвиток концепції «держава як платформа»	Публічне управління дедалі більше орієнтується на створення відкритих цифрових екосистем, які забезпечують доступ до даних, інтероперабельність систем та можливість інтеграції сервісів різних суб'єктів.
Масштабування електронних публічних послуг	Цифровізація охоплює більшість адміністративних процедур: від реєстрації актів цивільного стану до надання соціальних, медичних, освітніх та бізнес-послуг онлайн.
Широке застосування даних як основи управлінських рішень	Формується модель data-driven governance: органи влади використовують відкриті дані, аналітику, машинне навчання та прогностичні алгоритми для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.
Розвиток електронної демократії	Цифрові інструменти забезпечують участь громадян у процесах управління: електронні петиції, консультації, бюджети участі, цифрове голосування, онлайн-опитування.
Інтеграція систем кібербезпеки в публічне управління	Зростання кіберзагроз зумовлює підвищення вимог до захисту критичної інфраструктури, персональних даних і цифрових реєстрів.
Автоматизація та роботизація рутинних управлінських процесів	Використання RPA, чат-ботів та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати документообіг, мінімізувати людський фактор та підвищити ефективність роботи органів влади.
Персоніфікація державних послуг	На основі аналізу даних держава формує індивідуальні сервіси та проактивні послуги, які надаються без запиту громадянина.
Децентралізація цифрових рішень	Місцеві громади отримують можливість впроваджувати власні цифрові стратегії, будувати локальні е-сервіси та інтегруватися з національними платформами.
Розвиток партнерства держави, бізнесу та ІТ-сектору	Цифрова трансформація дедалі більше реалізується через моделі співпраці – публічно-приватне партнерство, кластерну взаємодію, технологічні альянси.

Джерело: сформовано автором.

Отже, під впливом цифровізації відбувається глибинна перебудова структур публічної влади, оптимізація управлінських процедур та переорієнтація управління на потреби користувача – громадянина, бізнесу чи інституції. Держава поступово трансформується у проактивного учасника суспільного розвитку, здатного приймати рішення на основі даних, забезпечувати багатоканальну взаємодію, автоматизувати послуги та інтегрувати інформаційні ресурси у єдині цифрові екосистеми. Водночас змінюється характер взаємодії між публічною владою та суспільством: цифрові інструменти сприяють розвитку участі громадян, підвищенню прозорості, зміцненню підзвітності та формуванню довіри. У комплексі ці процеси сприяють переходу до більш адаптивного, інноваційного та стійкого публічного управління, здатного оперативно реагувати на виклики сучасного світу й забезпечувати високоякісні публічні сервіси.

1.2. Теоретико-управлінські підходи до моделювання управлінських технологій у сфері електронного урядування

Моделювання управлінських процесів у публічному секторі є важливим інструментом раціоналізації та оптимізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Теоретичні підходи до моделювання в цій сфері сформувалися на перетині наук про управління, системного аналізу, інформатики та теорії прийняття рішень, що зумовлює їх багатоаспектність та методологічну складність. Найбільш поширеними і науково обґрунтованими підходами є системний, процесний, функціональний, кібернетичний, структурно-логічний, ситуаційний та когнітивний (додаток Д).

Узагальнення теоретичних підходів свідчить, що моделювання управлінських процесів у публічному секторі має міждисциплінарний характер і

потребує комплексного поєднання системного, процесного, функціонального та кібернетичного підходів. Застосування цих підходів дозволяє:

- підвищити ефективність управлінських технологій;
- адаптувати управління до вимог цифрової трансформації;
- сформувати науково обґрунтовані моделі електронного урядування на місцевому рівні.

Запровадження електронного урядування орієнтується на створення нових форм організації діяльності органів влади та їхньої взаємодії з громадянами й бізнесом шляхом забезпечення доступу до публічних інформаційних ресурсів, електронних адміністративних послуг і каналів комунікації з органами влади через мережу Інтернет.

Відповідно, стратегічною метою розвитку електронного урядування є посилення електронної демократії, досягнення європейських стандартів якості електронних послуг, а також забезпечення відкритості й прозорості діяльності державних інституцій для громадян, суспільства та бізнесу. Реалізація цієї мети передбачає досягнення взаємопов'язаних завдань у межах цілісної державної політики.

Реалізація комплексного розвитку державної влади в Україні, спрямованого на підвищення якості виконання конституційних функцій і надання послуг, неможлива без активного впровадження електронного урядування. Його ефективність визначається ключовими принципами, що забезпечують цілісність, прозорість і результативність цифрових трансформацій у державному секторі. У цьому контексті важливо розглянути основні принципи організації електронного уряду як методологічну основу його розвитку.

Зарубіжний досвід свідчить, що успішне електронне урядування ґрунтується на комплексному підході, який поєднує правові, технологічні та організаційні інструменти. Важливими є стабільне фінансування, стандартизація процесів, відкритість даних, партнерство держави з приватним сектором і

підтримка інновацій. Ефективність таких систем забезпечується узгодженістю дій, високим рівнем цифрової компетентності населення та використанням сучасних технологій для покращення управління і надання публічних послуг. Серед таких ключових положень:

- орієнтація на реальні потреби громадян та бізнесу;
- використання кращих практик та рішень, співпраця та партнерство з високотехнологічним бізнесом та промисловістю;
- оптимізація процедур взаємовідносин держави, громадян та бізнесу, відпрацювання механізмів цифрової демократії;
- якість послуг порівняно з приватним сектором;
- облік специфічних потреб різних соціальних груп; зосередженість на найболючіших темах суспільства;
- надання державних послуг різними каналами, включаючи цифрове телебачення, мобільні телефони; розвиток мережі кол-центрів та центрів загального доступу;
- підтримка проєктів відомств та органів місцевого самоврядування, узгодження та розробка стандартів, що дозволяють створювати вертикально та горизонтально інтегровані загальнодоступні мережеві ресурси;
- ефективне вирішення питань мережного та інформаційного захисту;
- запровадження механізмів забезпечення захисту прав особи;
- оптимізація структури державного апарату та всієї системи державного управління, навчання державних службовців новим формам роботи; підвищення культури управління; створення системи стимулів та мотивації;
- визначення реальних та доступних громадянам інформаційних показників ефективності діяльності державного апарату та державних послуг [26].

Так, електронний уряд є пристосуванням державного управління до нових вимог суспільного розвитку, який включає: безпосередньо послуги, що

надаються державою (тобто органами державної влади та місцевого самоврядування) своїм громадянам; інтерактивну взаємодію між ними, у тому числі за рахунок підтримки та реалізації системи зворотного зв'язку (громадянин-держава-громадянин та навпаки) з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що єдиної формули успішної програми розвитку інформаційних технологій немає. Кожна стратегія та план мають бути індивідуальними та враховувати національні особливості. Однак є кілька ключових дій, які важливі для успіху ініціатив у галузі інформаційних технологій, а саме:

- чітке визначення, реалістичних цілей проєктів розвитку інформаційних технологій;
- створення законодавчих та регулюючих структур;
- застосування податкових та митних пільг, пільгових кредитів для прискорення зростання сектору послуг інформаційних технологій;
- початкова підтримка ініціатив у галузі інформаційних технологій, яку можна отримати за рахунок їх реалізації, насамперед у таких галузях, як освіта, охорона здоров'я, державне управління та електронна комерція. Інформаційно-просвітницькі кампанії, у тому числі мобільні демонстрації та конкурси, також є ефективними засобами залучення уваги та отримання громадської підтримки;
- вживання рішучих заходів щодо впровадження інформаційних технологій, спрямованих на інтеграцію ізольованого сільського населення до національної економіки;
- надання точок громадського доступу, таких як кафе, громадські центри, має бути ключовим компонентом плану дій щодо розширення доступу до Інтернету;

- проблема надто високої вартості доступу має бути розглянута органами державної влади з урахуванням переваг, що приносять інформаційні технології для підвищення ефективності надання державних послуг;

- використання оборонних бюджетів для створення інформаційно-технологічної інфраструктури, яка, з одного боку, забезпечувала б безпеку країни, а з іншого - використовувалася як ресурс для освіти та інших послуг.

Перед міжнародною спільнотою постає низка питань, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій. Зокрема, вартість користування Інтернетом є ключовим питанням: звичайна вартість доступу все ще набагато вища за рівень, який міг би зробити цю послугу широко поширеною. Інші питання включають: безпеку онлайн-транзакцій, кіберзлочинність, захист прав інтелектуальної власності, дотримання обмежень на поширення через Інтернет матеріалів, які можуть вважатися образливими та загрозливими для соціальної стабільності, а також відсутність участі країн, що розвиваються, в управлінні Інтернетом, особливо у сфері присвоєння доменних імен.

Етапи розвитку електронного урядування [42]:

- на першому етапі створюються вебресурси різних міністерств та відомств, які містять інформацію про їх місію та діяльність. Як правило, державні сайти не ведуться централізовано та не інтегровані у єдиний портал;

- на другому етапі з'являються перші елементи інтерактивності (наприклад, надсилання запитань та отримання відповідей електронною поштою);

- третій етап характеризується появою повноцінної інтерактивності - можливості здійснювати операції (послуги) онлайн (наприклад, сплатити штраф, замовити паспорт, продовжити деякі ліцензії та патенти тощо). Така конкретизація електронного уряду не стільки в інформації, скільки в обслуговуванні, передбачає створення спеціальних сайтів для підтримки цих послуг не тільки для центральної, а й для міської та навіть районної влади;

– четвертий етап – створення спільних порталів різних відомств та служб, через які можна здійснювати будь-які види операцій, для яких раніше був потрібний прямий контакт із державним органом. Через регіональні портали стає можливою реєстрація компаній, оформлення фінансових документів;

– п'ятий етап – створення електронної системи державного управління на основі єдиних стандартів, а також державного порталу як єдиної точки доступу до всіх послуг – як для громадян, так і для бізнесу. Більшість експертів вважають найвищим рівнем розвитку електронної демократії запровадження електронної системи волевиявлення (електронного голосування).

Вказані етапи розвитку електронного уряду притаманні всім країнам, де він розвивається.

Розвиток електронного урядування потребує застосування сучасних методологій моделювання, які забезпечують комплексний аналіз управлінських процесів, оптимізацію цифрових сервісів та побудову ефективних інформаційно-комунікаційних систем. Управлінські технології у сфері публічного управління являють собою сукупність методів, процедур, алгоритмів та інструментів, що забезпечують організацію, координацію й оптимізацію діяльності органів влади. В умовах цифрової трансформації ці технології набувають нових форм та характеристик, що зумовлено активним впровадженням інформаційно-комунікаційних систем, автоматизацією процесів та зміною форматів взаємодії між владою, громадянами та бізнесом.

Методології моделювання виступають концептуальною основою для проєктування, оцінювання та вдосконалення управлінських технологій, тоді як інструменти моделювання забезпечують їх практичну реалізацію (табл. 1.7). Сучасні управлінські технології формуються як комплексна, багатовимірна система, у якій цифрова складова відіграє не допоміжну, а визначальну роль.

Ключові ознаки та цифрові компоненти управлінських технологій

Характеристика управлінських технологій	Сутність	Основні прояви	Цифрові компоненти
Інтегративний характер	Поєднання організаційних, інформаційних, юридичних і цифрових елементів	Повний цикл управління; взаємодія рівнів влади; інтеграція традиційних управлінських підходів з цифровими рішеннями	Портали послуг, реєстри, інформаційні системи
Процесна орієнтація та алгоритмізація діяльності	Ґрунтуються на чіткій регламентації процесів	Алгоритмізація процедур; стандартизація послуг; оптимізація потоків; типові сценарії реагування	Електронні регламенти, workflow-системи, системи маршрутизації
Автоматизація управлінських процедур	Автоматичне або автоматизоване виконання частини операцій	Е-документообіг; валідація даних; інтеграція систем; електронні підписи, RPA - роботизація окремих адміністративних дій	Системи е-документообігу, цифрові ідентифікатори, інтегровані ІС
Орієнтація на дані та аналітичні моделі	Прийняття рішень на основі даних	Великі масиви даних (Big Data); аналітичні панелі (dashboard); прогнозна аналітика; інтеграція даних із різних реєстрів.	Системи бізнес-аналітики (BI), інтелектуальні модулі, статистичні та прогнозні моделі
Сервісна орієнтація і клієнтоцентричність	Орієнтація на потреби користувача	Упровадження мобільних застосунків, онлайн-порталів; скорочення витрат часу; цілодобова доступність; зрозумілий інтерфейс	Портали електронних послуг, мобільні додатки, чат-боти
Інтерактивність та двостороння комунікація	Двостороння комунікація влади і громадян	Звороний зв'язок, онлайн-консультації; електронні петиції, бюджети участі	Системи зворотного зв'язку, платформи електронної демократії, опитувальники
Інтегрованість і міжвідомча взаємодія	Міжвідомча взаємодія і сумісність інформаційних систем	Обмін даними, єдині стандарти	Інтегровані державні реєстри, єдині середовища ідентифікації (ID.GOV.UA)
Безпекова орієнтація	Забезпечення захисту даних і систем	Кіберзахист, надійність цифрової інфраструктури, контроль доступу, захист персональних даних	Кібермоніторинг, резервування даних

Джерело: сформовано автором за [44].

Отже, специфіка управлінських технологій у цифрову епоху полягає в їх інтегрованості, процесній орієнтації, автоматизації, сервісності та базуванні на основі даних. Цифрові компоненти стають ключовим елементом забезпечення ефективності управління, формуючи нову модель взаємодії між владою та громадянами, у якій основні управлінські процеси реалізуються в цифровому середовищі. Вони характеризуються інтеграцією різних підходів і рівнів управління, чіткою процесною організацією, високим ступенем автоматизації та орієнтацією на використання даних для прийняття рішень. Це створює основу для побудови сучасних моделей електронного урядування на місцевому рівні та забезпечує зростання прозорості, ефективності й підзвітності влади.

У цілому цифровізація трансформує управлінські технології у більш ефективні, прозорі, швидкі та клієнтоорієнтовані системи, водночас підвищуючи вимоги до безпеки, надійності та захисту даних.

1.3. Нормативно-правові та інституційні основи цифровізації місцевого самоврядування в Україні

Поточні завдання щодо впровадження е-урядування в Україні полягають у формуванні чіткої системи заходів та послідовності їх реалізації, що визначає масштаби й інструменти правової, політичної, фінансової та адміністративної підтримки з боку держави. Така стратегія має розроблятися не лише на центральному рівні, а й на регіональному та місцевому, з урахуванням їхніх особливостей і потреб.

Система електронного уряду повинна відповідати національним інтересам України та ґрунтуватися на її специфічних умовах. З одного боку, виникає потреба адаптації цієї системи до конкретного соціально-економічного, соціокультурного та політичного контексту. З іншого – сучасні інформаційні

технології якісно трансформують механізми публічного управління, замінюючи жорсткі вертикальні структури більш гнучкими та мережевими горизонтальними взаємодіями, які краще реагують на динаміку зовнішнього середовища.

Електронне урядування передбачає перехід до розроблення та ухвалення державних рішень на основі безпаперових технологій, забезпечення прозорості управлінських процесів і створення умов для ефективного залучення населення до отримання державних послуг без безпосереднього контакту з посадовими особами.

Головним державним органом, відповідальним за формування та реалізацію політики у сфері електронного урядування в Україні, є Міністерство цифрової трансформації України [44], яке у межах своїх повноважень виконує наступні завдання:

- формує політику цифровізації,
- координує реформи е-урядування,
- створює національні платформи (Дія, Trembita, реєстри),
- видає обов'язкові до застосування стандарти і методики цифрової трансформації.

Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій [45], радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку та інші органи приймають регуляторні акти, що визначають технічну та правову сумісність цифрових систем.

Ключовою метою реформи державного управління виступає створення прозорої та ефективної системи управління, а також формування професійної державної служби нового зразка. Очікуваним результатом реформи є побудова відкритої, гнучкої та результативної моделі державного управління, що активно використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології та спроможна формувати й реалізовувати комплексну державну політику, орієнтовану на

сталий розвиток і швидке реагування на внутрішні й зовнішні виклики. В Україні вже сформовано необхідну законодавчу та нормативну основу для розвитку електронного урядування.

Спеціальне законодавство у сфері цифровізації державного управління – комплекс нормативних актів прямо спрямований на розвиток електронного урядування. Ці закони формують функціональну платформу цифрової держави, підтримуючи сумісність реєстрів, електронну ідентифікацію, цифровий документообіг та стандарти сервісності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Закони України щодо цифрової трансформації

Назва	Опис
Основні	
Закон «Про інформацію» [46]	Визначає правові основи створення, використання та захисту інформації
Закон «Про доступ до публічної інформації» [47]	Закріплює принципи відкритості, прозорості, доступності інформації
Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» [48]	Встановлює правовий статус електронних документів і механізми їх використання в органах влади
Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [27]	Визначає засади електронної ідентифікації, цифрового підпису, електронних печаток, що є основою електронної взаємодії
Спеціальні	
Закон «Про електронні комунікації» [49]	Модернізує підходи до інфраструктури цифрового зв'язку, необхідної для послуг е-уряду
Закон «Про Національну інфраструктуру геопросторових даних» [50]	Визначає інтеграцію даних між органами влади
Закон «Про публічні електронні реєстри» [51]	Встановлює вимоги до ведення державних реєстрів, їх сумісності та відкритості.
Закон «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [52]	Закріплює цифрові стандарти надання державних і муніципальних послуг
Нормативні акти, що стосуються місцевого самоврядування	
Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [26]	Визначає загальні повноваження громад, включно з правом на створення та використання інформаційних систем
Закон «Про співробітництво територіальних громад» [53]	Створює правові передумови для розвитку міжмуніципальних цифрових платформ
Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [54]	Задає рамки інституційної спроможності, куди входить і цифрова модернізація

Джерело: сформовано автором за [46, 47, 48, 27, 49, 50, 51, 52, 26, 53, 54].

Цифровізація на місцевому рівні регулюється як нормативно-правовими актами загальнодержавного рівня, так і документами, що окреслюють специфіку ОТГ. У підзаконних актах Кабінету Міністрів України, Міністерства цифрової трансформації України та інших відомств визначено методики, стандарти та технічні вимоги щодо ведення реєстрів на місцевому рівні, надання адміністративних послуг через ЦНАПи, створення «електронних кабінетів громади», інтеграції громад до національних цифрових платформ («Дія» – державний мобільний застосунок, вебпортал і бренд цифрової держави в Україні [55]; «Трембіта» – національна система електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, електронними реєстрами, інформаційними системами тощо [56]).

Україна має розгалужену та багаторівневу систему стратегічних і програмних документів, що визначають довгострокові пріоритети, інструменти та механізми цифрової трансформації державного управління та місцевого самоврядування. Ця система охоплює як загальнонаціональні концепції розвитку цифрового суспільства, так і галузеві стратегії та регіональні програми, що забезпечують комплексний підхід до модернізації публічного сектору. Стратегічні документи формують єдине бачення цифрової держави, задають орієнтири щодо розвитку електронних послуг, інтероперабельності реєстрів, впровадження електронної демократії, підвищення цифрових компетентностей населення, забезпечення кібербезпеки та розвитку інноваційної інфраструктури. Вони також визначають модель взаємодії між центральними органами влади, територіальними громадами, бізнесом та громадянським суспільством у процесі цифрової трансформації. Завдяки цьому Україна поступово формує узгоджену, системну та передбачувану політику цифровізації, яка відповідає європейським стандартам та сприяє інтеграції до цифрового ринку ЄС. До них належать:

- 1) Цифрова трансформація України – стратегія та концепції, прийняті Мінцифрою;

2) Концепція розвитку електронного урядування в Україні та план її реалізації [58];

3) Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [59];

4) Стратегія цифрової трансформації окремих галузей (освіта, медицина, безпека, транспорт).

5) Державна стратегія регіонального розвитку, яка містить окремий напрям «цифровий розвиток територій» [60].

Стратегії визначають базові орієнтири політики: інтероперабельність систем, цифрові послуги за життєвими подіями, дані як актив, розвиток цифрових компетентностей, кібербезпека.

Аналіз нормативного поля дає змогу визначити низку системних характеристик:

- нормативна база є розвиненою, але фрагментованою, що створює ризики дублювання функцій;

- стрімка технологічна динаміка випереджає темпи оновлення законодавства;

- нестача чітких вимог щодо цифрової спроможності громад;

- відсутність уніфікованих стандартів для муніципальних цифрових платформ;

- потреба в законодавчому закріпленні інтеграції місцевих інформаційних систем у національні.

Незважаючи на активний розвиток електронного урядування, у його правовому забезпеченні зберігаються суттєві прогалини та обмеження. Вони впливають на ефективність функціонування цифрових інструментів і стримують повноцінну реалізацію управлінських процесів. Основні з них узагальнено у таблиці 1.9.

Прогалини та обмеження правового забезпечення електронного урядування

Недоліки правового регулювання	Потенційні ризики для публічного управління	Можливі шляхи вдосконалення
Фрагментарність та неузгодженість законодавства	Виникнення правових колізій; різночитання норм; уповільнення цифровізації; низька правова передбачуваність	Розроблення комплексного рамкового закону або «Цифрового кодексу»; гармонізація нормативних актів; усунення дублювань
Недостатнє регулювання інтероперабельності державних реєстрів	Обмеження обміну даними; дублювання інформації; технічні бар'єри для надання комплексних е-послуг	Встановлення обов'язкових стандартів даних; посилення відповідальності за непідключення до системи; впровадження принципу «одноразового подання даних»
Нечіткі правові вимоги до цифрової трансформації громад	Територіальна нерівність; нерівний доступ громадян до послуг; слабка цифрова інфраструктура на місцях	Розроблення стандартів цифрової готовності громад; нормативне визначення мінімального набору місцевих е-послуг та вимог до локальних реєстрів
Недосконале регулювання цифрової ідентичності та захисту персональних даних	Порушення цифрових прав громадян; ризики витоку даних; недовіра до е-послуг	Адаптація законодавства до GDPR; розширення прав користувачів; уточнення правил обробки й автоматизованих рішень; посилення кіберзахисту
Слабке правове підґрунтя для інструментів електронної демократії	Маніпуляції результатами; низька легітимність цифрових форм участі; формальність консультацій	Стандартизація процедур е-демократії; визначення юридичної сили інструментів; розроблення механізмів верифікації учасників
Відсутність нормативного регулювання використання інноваційних технологій (AI, blockchain, big data)	Непрозорість алгоритмів; зловживання автоматизованими рішеннями; юридична невизначеність при використанні інновацій	Розроблення законодавства про застосування AI та блокчейну; визначення відповідальності; вимоги до прозорості алгоритмів та аудиту
Обмежені механізми державно-приватного партнерства у сфері цифровізації	Уповільнення інноваційного розвитку; недостатнє залучення IT-бізнесу та громадських організацій; низька ефективність цифрових проєктів	Розроблення спеціальних правових механізмів цифрових PPP; стимули для IT-компаній; регламентація спільного створення та використання цифрових продуктів
Відсутність єдиних стандартів цифрових компетентностей для службовців і працівників громад	Низька якість надання е-послуг; помилки під час роботи з даними; низька цифрова культура	Розроблення професійних цифрових стандартів; обов'язкові програми підвищення кваліфікації; сертифікація цифрових навичок

Джерело: сформовано автором.

Отже, правове забезпечення електронного урядування в Україні має значний потенціал, проте залишається неповним і фрагментарним. Для формування ефективної цифрової держави необхідна комплексна модернізація законодавства – від гармонізації з європейськими нормами до розроблення нових інструментів, що забезпечать відкритість, ефективність, безпеку та інноваційність цифрового управління на всіх рівнях публічної влади.

Перспективи вдосконалення правового забезпечення електронного урядування в Україні передбачають комплексне оновлення нормативної бази, спрямоване на створення цілісної, узгодженої та сучасної системи цифрового регулювання. Насамперед важливо забезпечити гармонізацію чинних актів, які сьогодні регулюють окремі елементи цифрової взаємодії (електронні послуги, реєстри, ідентифікацію, захист даних, документообіг), але залишаються фрагментарними та не інтегрованими між собою. Перспективним напрямом є розроблення єдиного закону про цифрову державу, який би закріплював базові принципи, стандарти та механізми функціонування електронного урядування на всіх рівнях публічної влади. Важливо також підвищити правову визначеність у сфері інтероперабельності державних інформаційних систем, встановивши обов'язкові технічні стандарти для обміну даними, сумісності реєстрів та дотримання принципу «одноразового подання».

Окремої уваги потребує оновлення законодавства щодо захисту персональних даних та електронної ідентичності, з урахуванням європейських стандартів GDPR [63] та eIDAS 2.0 [64], що дозволить посилити довіру громадян до цифрових сервісів і забезпечити безпечне використання інновацій. Перспективним є розроблення правових механізмів для регулювання застосування штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та алгоритмічних систем ухвалення рішень, що дасть змогу уникати правової невизначеності та підвищить прозорість цифрових управлінських процесів. Також важливо нормативно закріпити моделі державно-приватного партнерства у сфері

цифрових трансформацій, що сприятиме активному залученню ІТ-сектору, інноваційних компаній та наукових установ до створення цифрових сервісів.

Не менш значущим напрямом є встановлення стандартів цифрових компетентностей для державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, що забезпечить належну професійну підготовку кадрів до роботи в умовах цифрової держави. Перспективи розвитку правового забезпечення також охоплюють формування повноцінної нормативної бази для електронної демократії, включно з інструментами електронних консультацій, електронних петицій, громадського бюджету, цифрових голосувань і механізмів громадського контролю. У сукупності ці кроки дозволять створити більш ефективну, прозору та орієнтовану на потреби громадян модель публічного управління, яка відповідатиме викликам цифрової епохи та європейському вектору розвитку України.

Висновки до розділу 1

Узагальнення результатів дослідження, проведеного після викладення ключових понять електронного урядування, свідчить про комплексний, багатовимірний характер цього феномена, який формується на перетині управлінських, технологічних, правових та соціальних трансформацій. Електронне урядування постає не просто як інструмент інформатизації державного сектору, а як якісно нова модель організації публічної влади, що спрямована на забезпечення відкритості, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Аналіз теоретичних підходів, наукових дефініцій, еволюції концепції та функцій електронного урядування дозволив виокремити його сутнісні характеристики: інтегрованість інформаційних ресурсів, цифровізацію

управлінських процесів, трансформацію взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, а також формування мережевих моделей публічного управління.

Важливим результатом стало узагальнення різноманітних трактувань електронного урядування, що дало змогу визначити його як цілісну систему взаємопов'язаних технологічних і управлінських рішень, покликаних підвищувати якість державних послуг, розширювати можливості громадської участі, посилювати підзвітність влади та формувати умови для сталого розвитку. Простежена еволюція електронного урядування – від інформатизації державних структур до створення інтегрованих цифрових екосистем і впровадження концепції цифрової держави – демонструє поступовий перехід від технічних новацій до системних інституційних змін.

Порівняльний аналіз міжнародної та української практики засвідчує, що, попри різний темп і масштаби впровадження цифрових технологій, ключові тенденції трансформації публічного управління є подібними: орієнтація на дані, автоматизація адміністративних процедур, розбудова електронної демократії, посилення міжвідомчої інтеграції та розвиток сервісної парадигми діяльності держави. У цьому контексті електронне урядування стає потужним елементом структурних реформ, що змінюють зміст, механізми та інструменти державної політики.

Організаційно-технологічні засади е-урядування мають забезпечувати:

- розробку та широке впровадження засобів забезпечення віддаленого доступу до інформації;
- надання електронних державних послуг з використанням центрів надання послуг на основі єдиної системи міжвідомчого електронного документообігу та у взаємовідносинах «громадяни-держава» та «бізнес-держава»;
- формування нормативно-правової бази, що регулює порядок збору, зберігання та надання інформації, що міститься у державних інформаційних системах, а також контроль за їх використанням.

Методології та інструменти моделювання, застосовні у сфері електронного урядування, забезпечують комплексне наукове та технічне підґрунтя для проєктування ефективних цифрових управлінських технологій. Їх використання дозволяє:

- систематизувати управлінські процеси;
- забезпечити прозорість та автоматизацію діяльності органів влади;
- підвищити якість адміністративних послуг;
- створити інтегровані цифрові системи у громадах;
- формувати обґрунтовані рішення щодо цифрової трансформації на місцевому рівні.

Нормативно-правова база України у сфері цифровізації публічного управління загалом є достатньою для запуску та підтримки ключових цифрових реформ. Водночас на рівні місцевого самоврядування залишається простір для вдосконалення стандартів цифрової спроможності громад, координації між рівнями влади, розвитку міжмуніципальної цифрової кооперації та інтероперабельності місцевих систем з національними ресурсами. Ці аспекти формують важливе підґрунтя для подальшого моделювання управлінських технологій електронного урядування на локальному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Сучасний стан упровадження управлінських технологій електронного урядування у територіальних громадах України

Цифрова зрілість територіальної громади – це комплексна характеристика, що відображає рівень впровадження цифрових технологій в управління, доступність електронних послуг, розвиток цифрової інфраструктури, здатність населення та влади ефективно користуватися цифровими інструментами.

В Україні її вимірюють через Індекс цифрової трансформації громад – інструмент Міністерства цифрової трансформації України для оцінки рівня цифровізації територіальних громад (ТГ) та регіонів. Він вимірює рівень впровадження е-послуг, електронного документообігу та цифрових навичок, оцінює цифрові послуги, інфраструктуру, управлінські процеси, рівень інтеграції технологій у діяльність органів місцевого самоврядування.

Мета Індексу: створити базу для дослідження рівня цифрової трансформації в обласних державних адміністраціях. Результати дозволять владі, аналітикам, розробникам та іншим зацікавленим сторонам оптимізувати процеси диджиталізації в області [65].

Індекс цифрової трансформації громад включає кілька блоків: інституційна спроможність, інфраструктура (інтернет, покриття, технічні ресурси), цифрові послуги (адміністративні сервіси онлайн), безпаперові технології, е-демократія (участь громадян), цифрові навички (рис. 2.1).

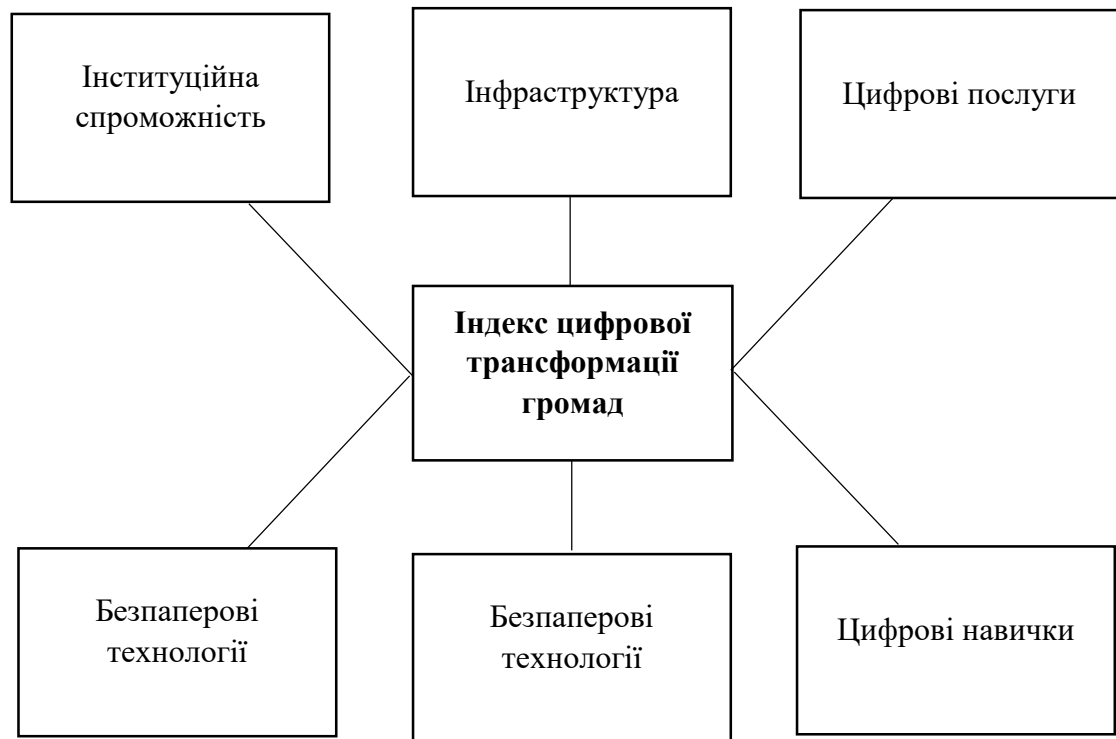


Рис.2.1. Складові індексу цифрової трансформації

Розрізняють кілька рівнів цифрової зрілості територіальної громади:

- стартовий: 0-30 балів – відсутність інтегрованих сервісів;
- базовий: 31-50 балів – наявність окремих електронних сервісів і сайтів;
- перспективний: 51-70 балів – часткова інтеграція систем та впроваджений електронний документообіг, електронні петиції;
- трансформаційний (найвищий) 71-100 балів – комплексна цифрова екосистема з аналітикою, інтеграцією реєстрів і сервісною орієнтацією.

Фактичний розподіл громад за рівнями цифрової зрілості свідчить про поступовий, але нерівномірний характер цифрової трансформації. Більшість громад перебуває на початкових етапах, тоді як лише обмежена кількість демонструє системний підхід до цифровізації (табл. 2.1).

Фактичний розподіл громад за рівнями цифрової зрілості в Україні

Рівень	Характеристика	Основні ознаки	Вплив
Стартовий (переважає)	Характеризується відсутністю цілісної стратегії цифрового розвитку та фрагментарним впровадженням технологій	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність системної цифровізації управлінських процесів; - мінімальна кількість або повна відсутність онлайн-послуг; - слабка ІТ-інфраструктура; - обмежене використання електронних інструментів; - низький рівень цифрових компетенцій працівників і населення 	Фактично цифровізація на цьому рівні має формальний характер і не впливає суттєво на якість управління
Базовий	Громади цього рівня вже здійснили перші кроки у напрямі цифрової трансформації та почали впроваджувати окремі цифрові рішення	<ul style="list-style-type: none"> - наявність офіційного вебсайту громади; - впровадження окремих електронних сервісів (запис у ЦНАП, електронні звернення); - використання електронного документообігу; - початкове впровадження елементів е-демократії (петиції, опитування); - обмежена інтеграція між цифровими системами 	Цифровізація починає впливати на ефективність управління, однак залишається несистемною та фрагментованою
Перспективний (умовно – ТОП-100 громад)	Охоплює найбільш розвинені громади, які демонструють системний підхід до цифровізації та поступово переходять до інтегрованого управління.	<ul style="list-style-type: none"> - часткова інтеграція цифрових сервісів і систем; - використання даних та аналітики; - розвиток інструментів е-демократії (бюджет участі); - впровадження CRM-систем; - наявність цифрових стратегій або програм розвитку; - активна взаємодія з державними платформами та сервісами 	Такі громади вже формують основу для переходу до повноцінної цифрової трансформації, але ще не досягли повної інтегрованості процесів
Трансформацийний рівень	передбачає повну цифрову трансформацію управління громадою, однак на сьогодні він фактично відсутній у більшості територіальних громад України.	<ul style="list-style-type: none"> - повністю інтегровані цифрові системи в єдину екосистему; - автоматизовані управлінські процеси; - проактивні електронні послуги (без звернення громадян); - прийняття рішень на основі даних (data-driven governance); - використання технологій Big Data та штучного інтелекту; - високий рівень цифрової культури серед населення і посадовців. 	Відсутність громад цього рівня свідчить, що цифрова трансформація в Україні ще перебуває на етапі становлення, попри наявність окремих прогресивних практик

Джерело: сформовано автором.

Рівень цифрової зрілості територіальних громад в Україні є нерівномірним і залежить від низки факторів: економічного потенціалу громади, управлінської спроможності, доступу до інфраструктури та кадрового забезпечення.

У великих містах і фінансово спроможних громадах спостерігається високий рівень цифровізації: впроваджено електронні сервіси, функціонують офіційні портали, використовуються системи електронного документообігу та інструменти відкритих даних. Такі громади часто інтегровані в національні цифрові платформи.

Водночас у малих і сільських громадах цифрова зрілість залишається на початковому або середньому рівні. Основними проблемами є недостатній доступ до швидкісного інтернету, обмежене фінансування, низький рівень цифрових навичок персоналу та відсутність стратегічного бачення цифрового розвитку.

Оруєнтуючись на останні проведені дослідження жодна територіальна громада України станом сьогодні не досягла трансформаційного рівня цифрової зрілості – тобто такого, коли цифрові технології повністю інтегровані у всі управлінські процеси, а рішення ухвалюються на основі даних у режимі реального часу.

Індекс у межах України в середньому становить 0,632 бала. Найвище значення зафіксовано в Дніпропетровській (0,908), Львівській (0,891) та Полтавській (0,833) областях [65].

Це означає, що навіть найбільш прогресивні громади лише частково впровадили комплексні цифрові екосистеми; використовують окремі інструменти (електронні послуги, відкриті дані, е-демократію), але вони не утворюють єдиної інтегрованої системи управління; не мають повноцінного переходу до data-driven governance (управління на основі даних); зберігають паралельне існування паперових і цифрових процесів.

Серед цих категорій найвищі значення спостерігаються у застосуванні безпаперових безнологій, тобто системи «без паперів» (0,697), інституційній

спроможності, а саме наявності CDTO і цифрових команд ОВА (0,678), та в проникненні базових е-послуг (0,666).

Завдяки роботі CDTO регіони можуть швидше впроваджувати цифрові реформи. Однак у Харківській (57,1%), Київській (46,0%) і Миколаївській (44,4%) областях необхідно збільшити команди із цифровізації [65].

Попри активну цифровізацію на місцевому рівні, досягнення трансформаційного рівня залишається складним і багатовимірним завданням, яке виходить далеко за межі простого впровадження окремих ІТ-рішень. Йдеться не лише про наявність електронних сервісів, а про глибинну перебудову всієї системи управління громадою – зміну процесів, підходів до прийняття рішень і організаційної культури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори, що призупиняють досягнення трансформаційного рівня

Фактор	Опис
Фрагментарність цифровізації	Впровадження технологій відбувається точково – окремі сервіси або платформи не інтегровані між собою, що унеможливує створення єдиного цифрового середовища громади
Недостатня інтеграція реєстрів і систем	Більшість громад не мають доступу до повноцінної міжсистемної взаємодії (interoperability), що обмежує автоматизацію процесів і обмін даними між установами
Обмежена аналітична спроможність	Хоча дані збираються, вони рідко використовуються для прогнозування, стратегічного планування та автоматизованого прийняття рішень
Кадровий дефіцит	Відсутність аналітиків даних та фахівців із цифрового управління гальмує перехід до більш високого рівня
Інфраструктурні обмеження	Нестабільний інтернет, застаріле обладнання, обмежений доступ до хмарних рішень
Низький рівень цифрової культури	Серед населення – слабке використання цифрових сервісів; серед посадовців – опір змінам і недостатня цифрова компетентність.
Вплив воєнного стану	З одного боку, війна прискорила цифровізацію (дистанційні послуги, електронні сервіси), але з іншого обмежила ресурси, змістила пріоритети на безпеку та базове функціонування

Джерело: сформовано автором.

Отже, у більшості громад ці зміни відбуваються поступово, нерівномірно та часто без належної координації, що не дозволяє досягти цілісного ефекту

цифрової трансформації. Додатково ситуацію ускладнює обмеженість ресурсів, кадровий дефіцит і зовнішні виклики, зокрема воєнний стан, які змушують громади концентруватися на базових потребах, а не на довгострокових інноваційних перетвореннях

Громада вважається трансформаційною, якщо всі ключові послуги є проактивними (надаються без звернення), системи інтегровані в єдину цифрову платформу, управління здійснюється на основі Big Data та аналітики, застосовуються ШІ-рішення, громадяни взаємодіють із владою через єдине цифрове середовище. Ключовий індикатор зрілості – не лише наявність сервісів, а їх реальне використання населенням.

Враховуючи зазначене, відсутність територіальних громад, які досягли трансформаційного рівня цифрової зрілості, не свідчить про неефективність реформ, а відображає об'єктивні умови розвитку. Насамперед це пов'язано з тим, що цифрова трансформація на локальному рівні в Україні перебуває на відносно ранній стадії. Крім того, сам процес є надзвичайно складним, оскільки передбачає глибокі системні зміни в управлінні, організаційній структурі та підходах до прийняття рішень. Водночас досягнення такого рівня потребує значних ресурсів, високого рівня професійних компетенцій і злагодженої координації між різними інституціями, що наразі є викликом для більшості громад.

Міністерство цифрової трансформації України представило оновлені результати оцінювання рівня цифровізації регіонів і територіальних громад. Інформацію було зібрано за допомогою платформи «Дія.Цифрова громада», яка дозволяє органам місцевого самоврядування відстежувати власний прогрес у сфері цифрової трансформації та аналізувати досягнуті результати.

Дані аналізу демонструють помітну позитивну динаміку цифрової трансформації як на регіональному, так і на місцевому рівнях. Зокрема, середній показник цифровізації в регіонах зріс із 30 до 38 балів зі 100 можливих, що

свідчить про поступове, але стабільне просування у впровадженні цифрових рішень. Лідируючі позиції посідають Львівська область із результатом 54 бали, Дніпропетровська – 52 бали та Полтавська – 50 балів, що вказує на їхню вищу інституційну спроможність та активність у сфері цифрових змін [66].

На рівні територіальних громад також спостерігається суттєве зростання: середній показник підвищився з 16 до 27 балів, що фактично означає майже дворазове покращення. Це свідчить про активніше впровадження електронних сервісів, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення уваги до цифрового управління. Серед громад-лідерів вирізняються Криворізька (74 бали), Дніпровська (70 балів) та громади Дніпропетровської області, які демонструють найбільш комплексний підхід до цифровізації. До п'ятірки кращих входять Тернопільська громада з результатом 69 балів, а також Ужгородська та Вінницька громади, які отримали по 68 балів, що підтверджує їх високий рівень впровадження цифрових практик та сервісів.

Отримані результати також дозволяють глибше оцінити інституційну спроможність громад до цифрової трансформації. Зокрема, у 131 громаді вже призначено так званих цифрових лідерів (CDTO або відповідальних за цифровізацію), що свідчить про поступове формування управлінської вертикалі у сфері цифрового розвитку та усвідомлення важливості стратегічного підходу до впровадження технологій. Водночас цей показник залишається відносно невисоким у масштабах країни, що вказує на потребу подальшого поширення таких практик.

Щодо матеріально-технічного забезпечення, близько 90% працівників органів місцевого самоврядування мають доступ до персональних комп'ютерів, однак лише 45% із них є відносно сучасними (віком до 5 років). Це означає, що хоча базова цифрова інфраструктура сформована, її якість і технічна актуальність часто залишаються недостатніми для повноцінної цифрової трансформації та впровадження складніших ІТ-рішень.

Важливим досягненням є також поширення електронного локументообігу: 712 громад уже використовують відповідні системи у своїй діяльності. Це свідчить про поступову відмову від паперових процесів і перехід до більш ефективного, прозорого та швидкого управління. Водночас значна частина громад ще перебуває на етапі впровадження або лише частково використовує такі інструменти.

Загалом у вимірюванні взяли участь усі 24 області України та 1265 територіальних громад, що забезпечує високу репрезентативність результатів і дозволяє об'єктивно оцінити загальнонаціональні тенденції цифрової трансформації на місцевому рівні.

Підсумовуючи, структура цифрової зрілості громад України має пірамідальний характер: переважання стартового рівня, поступове зростання базового, наявність обмеженої кількості перспективних громад і відсутність повноцінно трансформаційних. Це підкреслює необхідність переходу від точкових рішень до комплексної цифрової політики на місцевому рівні.

Базовою ознакою функціонування демократичних процесів у суспільстві є прозорість діяльності органів публічної влади, що свідчить про залучення громадян до публічного управління через інструменти контролю й електронного урядування. Відкритість влади у підготовці та ухваленні управлінських рішень формує суспільну довіру, сприяє створенню позитивного іміджу, забезпечує умови для консолідації громадян і, як наслідок, підвищує ефективність місцевої політики, орієнтованої на розвиток громад і задоволення потреб їхніх мешканців. Водночас оцінка рівня прозорості влади та доступності публічної інформації для населення є складним процесом, що потребує постійного вдосконалення методичного інструментарію, зокрема системи показників. Тісний зв'язок між відкритістю влади та рівнем довіри до неї зумовлює необхідність постійної уваги до інформаційної складової діяльності органів влади та подальшого розвитку механізмів електронного урядування.

Під час проведення дослідження прозорість трактується як рівень обізнаності та поінформованості громадян і їхніх об'єднань щодо намірів, рішень і дій органів місцевого самоврядування, а також як зрозумілість для широкого загалу причин, змісту й сутності політичних кроків влади і власних прав та свобод. Відтак прозорість влади відображає як корупційні ризики, так і рівень довіри до неї та ефективність її функціонування, що зумовлює важливість вимірювання цього показника.

Протягом тривалого часу оцінювання прозорості влади в Україні здійснюється національним представництвом міжнародної антикорупційної мережі Transparency International у межах проекту «Розбудова прозорості в містах України» [71], який реалізується за підтримки Фонду демократії ООН. Метою цієї ініціативи є протидія корупції в органах місцевого самоврядування та впровадження найкращих практик відкритості й підзвітності.

Методична база оцінювання передбачає формування рейтингу публічності міських рад, розробленого Transparency International Україна спільно з Інститутом політичної освіти. Оцінювання ґрунтується на аналізі обсягу інформації, доступної громадянам, ефективності превентивних антикорупційних заходів і рівня відкритості влади [73].

Якщо у 2017 р. в десятці міст-лідерів найвищі рейтинги були у Львова і Кропивницького, то у 2020 р. лідером став Маріуполь, а також стрімко зросли рейтинги таких міст, як Дрогобич, Вінниця, Покров і Бахмут. Позиції лідерів у рейтингу втратили Івано-Франківськ, Миколаїв, Київ, Червоноград, Ніжин, Кременчук, що найімовірніше було пов'язано з відсутністю політичної волі міських голів щодо підзвітності, зміцнення комунікації між владою і громадянами, поширення інформації про умови прийняття управлінських рішень. І, зважаючи на те, що комунікація влади з громадянами все більше здійснюється на електронних платформах, які є одним із інструментів

електронного урядування, слід зробити висновок і про відставання міст-аутсайдерів рейтингу загалом в розвитку електронного урядування.

Підзвітність як показник оцінювання дозволяє виявити характер відносин між органами влади та громадянами, що складаються з приводу реального залучення громадян до прийняття рішень та дають можливість впливати на діяльність влади, контролювати й перевіряти роботу органів місцевого самоврядування. Між прозорістю і підзвітністю прослідковується позитивна кореляція: міста, які мають вищий бал в рейтингу прозорості, мають більшу ймовірність отримати і вищий бал в рейтингу підзвітності. Станом на 2020 рік десяток міст з найвищими показниками в рейтингах прозорості та підзвітності представлено таким списком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Рейтинг міст України за показниками прозорості та підзвітності,
2020 рік, %**

Місто	Прозорість	Підзвітність
1. Маріуполь	86,60	32,00
2. Львів	85,20	22,00
3. Дрогобич	78,10	14,00
4. Вінниця	76,60	16,00
5. Тернопіль	75,10	19,00
6. Кам'янське	76,60	16,00
7. Покров	74,80	22,00
8. Бахмут	73,10	12,50
9. Дніпро	71,90	3,00
10. Володимир-Волинський	71,60	-

Джерело: побудовано автором за [71].

Найвищі оцінки отримали такі показники прозорості міст, як доступ та участь громадян у самоврядуванні, інформація про роботу органів місцевої влади, а також бюджетування та контракти. Найбільш закритими для людей, згідно рейтингу, є сфери міського життя, пов'язані з житлом, роботою комунальних підприємств та соціальних установ [73]. Детальний аналіз прозороті міст Полтавської області, які було включено українським представництвом

міжнародної антикорупційної мережі Transparency International до виборки, а саме: Кременчук, Горішні Плавні, Миргород, Полтава, і Лубни свідчить, що прозорість міст в Полтавській області є досить неоднорідною: якщо м. Кременчук у рейтингу посідало 8 місце, то м. Лубни – лише 95 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники прозорості міст Полтавської області у загальному рейтингу 100 міст України, 2017 р.

Місце		8	21	44	70	95
Назва міста	max	Кременчук	Горішні Плавні	Миргород	Полтава	Лубни
Рейтинг	100	49,6	35,76	31,59	23,46	15,53
1. Інформація про роботу органів місцевої влади	10	6,4	7,2	4,2	3,6	3,5
2. Доступ та участь	10	8,5	4,1	5,1	3,5	3,3
3. Закупівлі	7	4,5	4,0	1,0	1,5	1,5
4. Житлова політика	7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5. Бюджетний процес	8	3,5	5,1	2,66	2,0	1,74
6. Фінансова та матеріальна допомога, гранти	8	4,0	1,0	2,5	2,0	0,5
7. Соціальні послуги	4	2,0	0,5	1,0	0,5	0,0
8. Кадрові питання	5	1,0	3,0	1,0	3,0	0,0
9. Антикорупційна політика та професійна етика	6	3,5	2,66	2,33	0,66	0,33
10. Землекористування та будівельна політика	10	6,0	3,0	4,9	3,9	3,7
11. Комунальні підприємства	10	2,2	1,2	1,0	1,5	1,0
12. Комунальне майно	8	5,0	4,0	2,4	1,3	1,0
13. Освіта	7	3,0	0,0	3,5	0,0	0,0

Джерело: систематизовано автором за [72].

У 2020 році до переліку показників, за якими здійснювалася оцінка прозорості міст, було додано ще один – «інвестиції та економічний розвиток», який має майже найбільшу вагу серед всіх показників і становить 13 балів, що,

безумовно, дозволило більш повно проаналізувати ефективність управлінських рішень, прийнятих місцевою владою під час здійснення своїх повноважень. У зв'язку з цим розташування міст Полтавської області у загальному рейтингу суттєво змінилося: Лубни з 95 місця перемістилися на 77, а Кременчук, навпаки, погіршив свої позиції, зайнявши 20 місце (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники прозорості міст Полтавської області у загальному рейтингу 100 міст України, 2020 р.

Місце		20	55	56	57	77
Назва міста	max	Кременчук	Полтава	Горішні Плавні	Миргород	Лубни
Рейтинг	100	59,7	44,4	44,1	43,8	36,1
1. Інформація про роботу органів місцевої влади	8	5,2	3,9	5,2	5,0	3,0
2. Доступ та участь	9	5,4	6,8	5,2	8,0	6,5
3. Закупівлі	3	1,0	1,3	1	1,0	1,0
4. Житлова політика	6	3,0	1,0	0,8	0,5	2,0
5. Бюджетний процес	3	5,0	3,0	2,0	4,0	1,8
6. Фінансова та матеріальна допомога, гранти	6	5,5	6,0	3,0	2,0	1,5
7. Соціальні послуги	3	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0
8. Кадрові питання	3	3,0	1,0	2,0	2,0	1,5
9. Антикорупційна політика та професійна етика	9	4,8	2,2	2,3	2,5	0,3
10. Землекористування та будівельна політика	12	5,5	4,0	4,5	5,0	3,0
11. Комунальні підприємства	10	5,0	1,5	6,0	2,7	4,4
12. Комунальне майно	18	4,5	3,5	4,6	4,3	2,4
13. Освіта	4	2,0	3,0	3,8	2,5	1,5
14. Інвестиції та економічний розвиток	13	8,8	6,8	2,7	3,3	6,2

Джерело: систематизовано автором за [72].

Проведена систематизація даних дослідження та їх аналіз по містах Полтавської області дозволяє зробити висновок, що найбільш прозорою є інформація щодо: роботи органів місцевої влади, доступу та участі, бюджетного процесу, фінансування та матеріальної допомоги, грантів, освіти. У цілому загальний показник прозорості аналізованих міст Полтавської області залишається сталим або зростає.

У цілому Полтавська область має досить високі показники прозорості та підзвітності органів влади, та все ж міським головам міст Полтавської області, включених до програми дослідження, варто внести корективи у кадрову політику, зокрема щодо підвищення кваліфікації посадових осіб, відповідальних за наповнюваність і роботу вебсайтів, зв'язки з громадськістю тощо. У нагоді стануть навчальні матеріали Transparency International Ukraine, яка комплексно підходить до розробки і впровадження змін: надає рекомендації щодо збільшення підзвітності та поширення кращих практик для представників місцевої влади; пропонує готові рішення для органів місцевого самоврядування щодо підвищення рівня прозорості та підзвітності; забезпечує підтримку міст у процесі змін; навчає активістів інструментам забезпечення прозорості та контролю за діяльністю місцевої влади; проводить неформальне навчання за тематикою прозорості та підзвітності для органів місцевого самоврядування, громадських активістів та представників бізнесу.

На жаль, громадяни до сьогодні мають обмежені можливості прямого впливу на діяльність влади, а також не можуть напряму відкликати депутата, якщо він не виконує надані йому доручення. Існуючі інструменти електронної демократії, такі, наприклад, як електронні петиції, лише створюють ілюзію народовладдя, оскільки не передбачають обов'язковості реагування на них з боку місцевої влади. Чинна методологія вимірювання прозорості міст не дозволяє також виявити рівень корупції, який може бути прихованим за цілком благополучними показниками відкритості, такими як результати електронних

торгів. У багатьох містах, з метою підвищення ефективності оцінювання, для отримання відгуків мешканців використовують електронні платформи, де, реєструючись жителі громад можуть залишати відгуки, а влада – реагувати на них у форматі публічного діалогу. Такий інструмент, попри свою демократичність і доступність, також має недоліки, які полягають у слабкій обізнаності громадян щодо владних повноважень і їх безвідповідальності за надану інформацію. Слід зазначити, що Transparency International в Україні за кожним з критеріїв оцінювання прозорості надає рекомендації щодо впровадження заходів, спрямованих на підвищення її рівня [74], проте суспільні зміни, які обумовлюють підвищення ефективності електронного урядування, мають відбуватися відразу за декількома напрямками:

- підзвітність влади;
- відповідальність влади;
- громадський вплив на владу;
- громадянські компетентності.

Оскільки серед стратегічних завдань Концепції розвитку електронного урядування в Україні є такі, як забезпечення прав людини і громадянина на віддалений доступ до всіх видів відкритої державної інформації та залучення людини і громадянина до участі у державних справах [75], питання відкритості та прозорості влади стають ключовими в демократичному дискурсі.

На рівні територіальних громад електронне урядування стає ключовим інструментом модернізації та підвищення ефективності місцевого самоврядування. Воно дозволяє не лише покращити доступність і якість послуг для жителів, а й забезпечує прозорість ухвалення рішень, активізує взаємодію між громадою, бізнесом та владою, а також сприяє використанню аналітики для обґрунтованого управління ресурсами. Формування інтегрованих цифрових платформ для реєстрів, процесів та комунікацій створює передумови для системного розвитку громад.

Усе це робить електронне урядування не просто додатковим інструментом, а фундаментом для ефективної децентралізації та посилення інституційної спроможності громад, що, у свою чергу, визначає рівень їхньої цифрової зрілості. Саме на базі оцінки стану цієї цифрової інфраструктури можна провести SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для подальшого розвитку цифрових громад (рис. 2.2).

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена базова інфраструктура у містах (широкопasmуговий інтернет, 90% працівників ОМС володіють ПК). 2. Державні цифрові платформи та стандарти («Дія», «Дія.Цифрова громада»). 3. Поширення електронного документообігу (712 громад). 4. Призначення цифрових лідерів у 131 громаді. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нерівномірний розвиток інфраструктури (села, малі громади відстають). 2. Фрагментарність систем та сервісів; відсутність інтегрованого середовища. 3. Кадровий дефіцит та низький рівень цифрових компетенцій. 4. Обмежене фінансування та стратегічне планування цифровізації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна та міжнародна підтримка (Мінцифра, USAID, EU). 2. Розширення е-демократії та інтегрованих сервісів (громадський бюджет, е-петиції). 3. Використання Big Data, штучного інтелекту, технологій GIS для оптимізації процесів. 4. Підвищення цифрової культури населення, особливо під час воєнного стану та децентралізації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровий розрив між громадами. 2. Кібербезпека та захист даних; нестача єдиних стандартів. 3. Фрагментарність фінансування та пріоритетів через кризові обставини. 4. Складність інтеграції та опір системних змін серед посадовців і населення.

Рис.2.2. SWOT-аналіз цифрової інфраструктури громад в Україні

Джерело: сформовано автором.

Загалом, проведений SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити стан цифрової інфраструктури територіальних громад України, виявити ключові фактори, що сприяють або стримують розвиток, та окреслити стратегічні напрями для підвищення їх цифрової зрілості:

1) сильні сторони визначають базу для розвитку. Наявність базової цифрової інфраструктури, державних платформ, електронного документообігу та

призначених цифрових лідерів створює фундамент для подальшої цифрової трансформації. Ці ресурси дозволяють громадам впроваджувати нові сервіси, підвищувати прозорість і ефективність управління, а також інтегрувати цифрові процеси у щоденну роботу органів місцевого самоврядування;

2) слабкі сторони обмежують потенціал. Фрагментарність систем, нерівномірний доступ до інтернету, застаріле обладнання та кадровий дефіцит значно гальмують розвиток цифрової інфраструктури. Без системного підходу та стабільного фінансування ці слабкі сторони можуть перешкоджати реалізації повноцінних електронних сервісів і переходу громад до високого рівня цифрової зрілості;

3) можливості відкривають перспективи масштабування. Державна та міжнародна підтримка, розвиток е-демократії, використання нових технологій та підвищення цифрової культури населення створюють додатковий потенціал для розвитку громад. Важливо використовувати ці можливості для інтеграції сервісів, підвищення аналітичної спроможності та автоматизації управлінських процесів.

4) загрози потребують стратегічного управління ризиками. Цифровий розрив між громадами, ризики кібербезпеки, обмежене фінансування та опір змінам можуть уповільнити розвиток цифрової інфраструктури. Для мінімізації цих загроз необхідно впроваджувати стандарти кібербезпеки, планувати довгострокові інвестиції та розвивати компетенції держслужбовців.

Загалом, цифрова інфраструктура українських громад має сильні базові позиції і значний потенціал для розвитку, але її ефективність обмежена структурними, кадровими та ресурсними проблемами. Комплексна стратегія розвитку, орієнтована на інтеграцію, стандартизацію та підвищення компетенцій, дозволить максимально використовувати сильні сторони та можливості, мінімізуючи слабкі місця та загрози.

Особливості впровадження цифрових технологій у територіальних громадах України значною мірою залежать від їх типу (міські, селищні, сільські) та масштабу (кількість населення, територіальна протяжність, ресурсна база). Аналіз показує, що процес цифровізації не є одноманітним, а формується під впливом локальних умов та управлінської спроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові особливості впровадження цифрових технологій у територіальних громадах України

Рівень	Ознака	Характеристика
Міські громади (обласні центри та великі міста)	Високий рівень ІТ-інфраструктури	Стабільний широкоплатформовий інтернет, сучасні комп'ютери та серверні потужності
	Широке впровадження електронних сервісів	Онлайн-запис у ЦНАП, електронні петиції, CRM-системи для обліку звернень громадян
	Активне використання даних та аналітики	Прогнозування потреб населення, автоматизація внутрішніх процесів.
	Сильна кадрова база	Наявність ІТ-фахівців, аналітиків даних, цифрових лідерів
Селищні громади	Часткова цифровізація	Впроваджено базові сервіси (сайти, електронний документообіг), але інтеграція систем обмежена
	Обмежені ресурси	Недостатньо фінансування та технічного обладнання, що уповільнює розвиток комплексних платформ
	Поступове використання аналітики	Дані застосовуються локально, переважно для статистики та звітності
	Підвищення ролі державних платформ	«Дія» та «Дія.Цифрова громада» стають основним інструментом цифровізації
Сільські громади	Низький рівень ІТ-інфраструктури	Нестабільний інтернет, старе обладнання, обмежений доступ до хмарних сервісів
	Мінімальна кількість електронних сервісів	Частіше обмежуються базовими послугами та електронним документообігом
	Сильна залежність від управлінської спроможності	Результати цифровізації напряму залежать від ініціативності керівництва громади
	Обмежене використання аналітики та інновацій	Переважно ручне управління процесами; дані збираються, але не завжди застосовуються для прийняття рішень

Джерело: сформовано автором.

Розвиток цифрової інфраструктури у територіальних громадах значною мірою визначається їхніми масштабами та ресурсними можливостями. Великі громади з чисельним населенням і значними бюджетами здатні швидше впроваджувати інтегровані цифрові платформи, аналітичні системи та інноваційні сервіси. У той же час малі громади через обмежені фінансові та кадрові ресурси часто залишаються на стартовому або базовому рівні цифрової зрілості, що гальмує комплексну трансформацію.

Незалежно від розміру, типу або ресурсоємності, усі територіальні громади України демонструють певні спільні напрямки розвитку цифрової інфраструктури. Ці тенденції відображають загальнонаціональну динаміку цифрової трансформації та формують базові стандарти управління, незалежно від локальних особливостей. Вони свідчать про поступовий перехід від фрагментарних або базових рішень до більш інтегрованих, аналітично орієнтованих та дистанційно доступних сервісів, а також про посилення ролі державних платформ як основного інструменту уніфікації та координації цифрових процесів.

Широке застосування державних цифрових платформ, таких як «Дія» [55] та «Дія.Цифрова громада» [76], сприяє уніфікації послуг і процесів, дозволяючи громадам відстежувати свій прогрес і впроваджувати типові практики.

Поступовий перехід до дистанційного надання адміністративних послуг забезпечує доступність сервісів навіть у віддалених громадах, знижує потребу у фізичних зверненнях та прискорює обслуговування населення.

Зростання усвідомлення важливості аналітики та інтеграції даних у процеси прийняття рішень підвищує ефективність управління, сприяє прогнозуванню потреб громади та оптимізації ресурсів.

Вплив зовнішніх чинників, зокрема війни та економічної нестабільності, істотно впливає на темпи цифровізації, одночасно стимулюючи впровадження нових сервісів та створюючи додаткові виклики для розвитку інфраструктури.

Ці тенденції формують основу для подальшого підвищення цифрової зрілості громад та визначають пріоритетні напрямки їх трансформації.

Рівень цифрової зрілості територіальних громад України наразі можна охарактеризувати як перехідний – від базового до середнього, що свідчить про поступове, але ще неповне впровадження цифрових технологій у місцеве управління.

Серед ключових рис цього стану можна виділити:

1) відсутність повністю зрілих (трансформаційних) громад. Жодна громада ще не досягла рівня, коли цифрові технології повністю інтегровані у всі процеси управління, а рішення ухвалюються на основі даних у режимі реального часу. Навіть найбільш прогресивні громади використовують лише часткову інтеграцію сервісів і окремі інструменти аналітики, що обмежує системну ефективність електронного урядування;

2) значна територіальна нерівність. Розвиток цифрових сервісів і інфраструктури істотно відрізняється між великими містами та сільськими територіями, а також між областями. Міські громади та обласні центри лідирують у цифровізації, тоді як малі та віддалені громади відстають через обмежені ресурси, слабку технічну інфраструктуру та брак фахівців;

3) позитивна динаміка розвитку. Незважаючи на існуючі обмеження, спостерігається стабільне зростання цифрових показників як на рівні регіонів, так і окремих громад. Це проявляється у збільшенні кількості електронних послуг, поширенні електронного документообігу, розвитку аналітичних та інтегрованих систем, а також у призначенні цифрових лідерів і підвищенні цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування;

4) критична залежність від управлінської спроможності. Рівень цифрової зрілості напряду залежить від наявності стратегічного бачення, фінансових ресурсів та компетентного персоналу у громадах. Громади з активним керівництвом, орієнтованим на інновації, демонструють високі результати, тоді

як відсутність ефективного управління гальмує впровадження цифрових рішень, навіть якщо технічні можливості присутні.

Орієнтуючись навказані ключові риси встановлено, що перехідний характер цифрової зрілості свідчить про значний потенціал для розвитку та необхідність системної підтримки, інтеграції сервісів і підвищення управлінської спроможності для досягнення повноцінної цифрової трансформації.

Війна в Україні створила значний і суперечливий вплив на розвиток цифрових технологій у місцевих громадах, створюючи як нові можливості, так і серйозні виклики.

Серед позитивних наслідків є прискорення цифровізації (у відповідь на воєнні умови громади були змушені оперативно впроваджувати електронні сервіси та цифрові інструменти для забезпечення безперервності управлінських процесів. Це призвело до швидшого переходу від паперових процедур до електронних платформ і сервісів) та перехід на дистанційні послуги (через обмеження фізичного доступу до адміністративних центрів громад більшість послуг було переведено у онлайн-формат, що сприяло розвитку дистанційного обслуговування населення, впровадженню е-петицій, онлайн-звернень та мобільних сервісів).

До негативних наслідків належать:

1) руйнування інфраструктури: бойові дії, обстріли та інші наслідки війни призвели до пошкодження або знищення частини IT-інфраструктури, мереж зв'язку та обладнання, що суттєво ускладнило роботу електронних систем у постраждалих регіонах;

2) обмеження фінансування: у зв'язку з пріоритетом видатків на безпеку та базові потреби населення, багато громад були змушені скоротити інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури, оновлення обладнання та навчання персоналу, що уповільнило темпи впровадження комплексних цифрових рішень.

Таким чином, війна стала своєрідним каталізатором цифрових змін, стимулюючи інновації та дистанційні сервіси, проте одночасно створила серйозні перешкоди для стабільного розвитку цифрової інфраструктури та довгострокових проєктів трансформації громад.

У період 2023-2025 років спостерігаються ключові тенденції, які визначають поступальний розвиток цифрової зрілості громад та формування ефективної системи електронного урядування.

Дані останніх досліджень показують стабільне підвищення середніх показників цифрової зрілості як на регіональному, так і на локальному рівні. Навіть якщо темпи розвитку відрізняються між великими містами та малими громадами, загальна тенденція – до зростання інтеграції цифрових сервісів, поширення електронного документообігу та впровадження управлінських платформ.

Платформи «Дія» та «Дія.Цифрова громада» сприяють стандартизації процесів, уніфікації послуг і забезпечують централізовану підтримку громад у цифровій трансформації. Вони полегшують інтеграцію локальних сервісів, дозволяють відстежувати прогрес громад та впроваджувати типові практики, що підвищує ефективність управління на національному рівні.

Зростає використання даних для прийняття управлінських рішень (data-driven governance). Громади починають впроваджувати аналітичні платформи та CRM-системи, що дозволяє прогнозувати потреби населення, оптимізувати ресурси та оцінювати ефективність наданих послуг.

Замість традиційного моделі «пасивного» обслуговування, де громадяни самостійно звертаються за послугами, спостерігається тенденція до впровадження проактивних сервісів. Це передбачає автоматичне надання послуг та повідомлень, нагадувань та рекомендацій на основі даних про громадян та їхні потреби.

Також на ранніх етапах починає впроваджуватися штучний інтелект у сфері обробки даних, аналізу звернень громадян, прогнозування навантаження на сервіси та автоматизації рутинних процесів. Хоча наразі використання ШІ обмежене, його інтеграція відкриває перспективи для прискорення цифрової трансформації та підвищення якості управління.

Загалом, ці тенденції свідчать про поступове формування системної та інтегрованої цифрової екосистеми у територіальних громадах України, яка поступово наближає їх до перспективних рівнів цифрової зрілості та створює основу для майбутньої трансформації.

2.2. Організаційні та технологічні бар'єри розвитку цифрового управління на місцевому рівні

Ключові перешкоди у впровадженні цифрових управлінських технологій у територіальних громадах становлять комплекс організаційних, технічних, фінансових та соціальних факторів, які суттєво впливають на ефективність цифрової трансформації. Вони охоплюють як внутрішні обмеження органів місцевого самоврядування, включаючи низький рівень цифрової грамотності персоналу, опір змінам та недостатню інтеграцію існуючих інформаційних систем, так і зовнішні виклики, зокрема обмежений доступ громадян до електронних сервісів, нерівномірний розвиток ІТ-інфраструктури та ризики кібербезпеки.

Крім того, значну роль відіграють фінансові та ресурсні обмеження, відсутність єдиних стандартів електронного урядування та нормативно-правового регулювання, що ускладнює уніфікацію процесів і забезпечення довгострокової стійкості цифрових рішень.

Однією з головних перешкод у впровадженні цифрових управлінських технологій на місцевому рівні є недостатній рівень цифрових навичок серед жителів і державних службовців. Багато громадян, особливо старшого віку або мешканці віддалених населених пунктів, не володіють базовими навичками роботи з комп'ютером, смартфоном або онлайн-платформами, що обмежує їх здатність користуватися електронними послугами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Перешкоди у впровадженні цифрових управлінських технологій у територіальних громадах

Перешкода	Сутність
Низький рівень цифрової грамотності	Обмежені навички роботи з комп'ютером, мобільними пристроями та електронними сервісами як серед працівників органів місцевого самоврядування, так і серед громадян, що знижує ефективність впровадження нових технологій.
Фрагментарність інформаційних систем	Відсутність інтеграції між різними державними та місцевими реєстрами, несумісність платформ і баз даних, що ускладнює обмін інформацією і зменшує оперативність прийняття рішень.
Обмежені фінансові ресурси	Недостатнє фінансування для закупівлі сучасного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення, організації навчання персоналу та підтримки ІТ-інфраструктури.
Недостатній технічний потенціал	Відсутність сучасної апаратної бази, серверів, високошвидкісних мереж, систем кібербезпеки, що обмежує масштабування та надійність цифрових сервісів.
Організаційні бар'єри та опір змінам	Спротив працівників до змін у процесах та ролях, потреба в перебудові внутрішніх процедур і структур, що може сповільнювати впровадження електронного управління.
Відсутність єдиних стандартів та нормативної бази	Недосконалість законодавства і відсутність стандартів електронного урядування ускладнюють уніфікацію процесів, регламентування обміну даними та забезпечення безпеки інформації.
Складнощі в забезпеченні доступності та інклюзивності	Недостатня увага до потреб різних категорій населення (людей з інвалідністю, літніх громадян, мешканців віддалених територій), що може зменшувати охоплення електронними послугами.
Ризики кібербезпеки та захисту даних	Можливість витоку конфіденційної інформації, кібератак і порушень безпеки при недостатньому рівні захисту систем.

Джерело: сформовано автором.

Для працівників органів влади низький рівень цифрової компетентності означає повільну адаптацію до нових інформаційних систем, часті помилки у

роботі з електронними документами та потребу у постійному супроводі й додаткових тренінгах. Це призводить до зниження ефективності управлінських процесів та подовжує терміни надання послуг.

У багатьох громадах впроваджуються окремі цифрові сервіси, які не інтегровані між собою та з державними реєстрами. Така фрагментарність і відсутність інтеграції інформаційних систем створює «острівну» структуру, де кожен підрозділ або служба працює у власній системі, що ускладнює обмін інформацією. Наслідками такого адміністрування є дублювання процесів, затримки у прийнятті рішень, неможливість формувати аналітичні звіти у реальному часі та знижена оперативність реагування на запити громадян. Відсутність єдиної інформаційної архітектури також ускладнює забезпечення безпеки даних та контроль доступу.

Впровадження цифрових технологій потребує значних інвестицій. Це включає закупівлю обладнання (сервери, комп'ютери, мережеве устаткування), придбання ліцензійного програмного забезпечення, витрати на навчання персоналу та забезпечення супроводу ІТ-систем. Оскільки багато громад не мають достатнього бюджету для повного впровадження комплексної цифрової системи, це часто призводить до часткових або фрагментарних рішень. Недофінансування може обмежити масштабність проєктів, відкласти модернізацію інфраструктури та знизити надійність сервісів.

Навіть при наявності фінансів громади часто стикаються з проблемами застарілого або обмеженого обладнання, нестабільних мережевих з'єднань і недостатньої технічної підтримки. Відсутність серверної інфраструктури високої потужності або сучасних систем кібербезпеки обмежує швидкість обробки даних та створює ризик для порушення безпеки електронних сервісів.

Інтеграція цифрових технологій вимагає перебудови організаційних процесів і ролей працівників. Це часто провокує організаційні бар'єри та опір змін, особливо серед співробітників, які звикли до традиційних процедур.

Потрібно переглядати структуру підрозділів, розподіляти нові обов'язки, узгоджувати взаємодію між відділами, що ускладнює впровадження електронного управління та може уповільнювати реалізацію проєктів.

Неузгодженість законодавства та відсутність стандартів електронного урядування також створює труднощі у регламентуванні процесів, обміні даними та забезпеченні безпеки інформації. Різні системи можуть мати власні протоколи, вимоги до захисту даних і формати документів, що ускладнює інтеграцію та масштабування цифрових рішень на території громади.

Деякі групи населення – люди з інвалідністю, літні громадяни, мешканці віддалених сіл – стикаються з обмеженим доступом до електронних сервісів. Відсутність адаптованих інтерфейсів, мобільних рішень або інформаційної підтримки знижує охоплення цифровими послугами, що обмежує соціальну ефективність електронного управління.

Ризики кібербезпеки та захисту даних: впровадження цифрових систем завжди пов'язане з ризиками витоку інформації, кібератак і збоїв у роботі сервісів. Недостатнє фінансування кіберзахисту або відсутність спеціалістів з безпеки підвищує ймовірність несанкціонованого доступу до персональних і службових даних. Це може підірвати довіру громадян і поставити під загрозу легітимність електронного управління.

У підсумку, всі ці перешкоди взаємопов'язані: фінансові та технічні обмеження ускладнюють інтеграцію систем, низький рівень цифрової грамотності та опір змінам перешкоджають адаптації працівників і громадян, а відсутність стандартів і ризики безпеки підвищують складність управління процесами.

У процесі наукового дослідження було проведено анонімне опитування (додаток Е) з метою оцінювання рівня та якості взаємодії громадян з муніципальними органами влади в Україні, виявити основні проблеми та сформулювати пропозиції для покращення роботи місцевих органів управління.

Анкета охопила основні питання, що стосуються взаємодії з органами місцевого самоврядування, та дозволила виявити проблемні сфери та потенційні точки покращення. Участь в опитуванні взяли 65 респондентів, надавши відповідь на 16 містких питань.

Перше запитання анкети було спрямоване на визначення рівня обізнаності респондентів щодо діяльності органів муніципальної влади у їхньому районі. Отримані відповіді дозволяють оцінити, наскільки населення орієнтується в інституційній структурі місцевого самоврядування.

Результати відповідей на перше запитання (рис. 2.3) свідчать про різний рівень обізнаності респондентів щодо діяльності органів муніципальної влади у їхньому районі. Із 65 опитаних 32 особи (49,2%) зазначили, що добре знають, які органи влади функціонують на місцевому рівні, що свідчить про відносно високий рівень поінформованості значної частини населення. Водночас 26 респондентів (40%) відповіли, що знають про це лише частково, що вказує на наявність прогалин у знаннях та недостатню комунікацію з боку органів влади. Ще 7 осіб (10,8%) зазначили, що не мають відповідної інформації, що може свідчити про низький рівень залученості або обмежений доступ до інформаційних ресурсів.

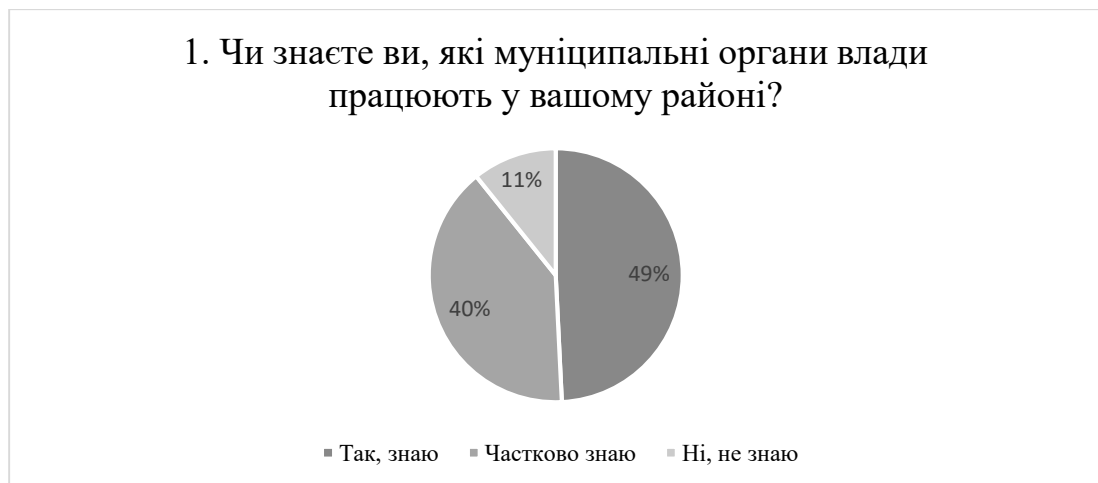


Рис.2.3. Рівень обізнаності респондентів щодо діяльності органів муніципальної влади у їхньому районі

У сукупності такі результати вказують на необхідність посилення інформаційної політики та підвищення рівня відкритості органів місцевого самоврядування.

Друге запитання анкети (рис. 2.4) визначало частоту взаємодії респондентів з органами муніципальної влади. Отримані результати свідчать, що більшість опитаних не мають регулярного контакту з місцевими органами управління. Зокрема, лише 3 респонденти (4,6%) зазначили, що взаємодіють з ними регулярно (кілька разів на місяць), що вказує на незначну частку активних користувачів публічних послуг. Натомість 23 особи (35,4%) взаємодіють із органами влади періодично (кілька разів на рік), а найбільша частка – 26 респондентів (40%) – робить це рідко (1-2 рази на рік), що свідчить про епізодичний характер звернень. Водночас 13 опитаних (20%) взагалі не мають досвіду взаємодії з муніципальними структурами.



Рис.2.4. Частота взаємодії респондентів з органами муніципальної влади

Загалом такі результати вказують на низький рівень регулярної комунікації між населенням і органами місцевого самоврядування, що може бути зумовлено

як відсутністю потреби, так і недостатньою доступністю або зручністю існуючих каналів взаємодії.

Третє запитання анкети (рис. 2.5) було спрямоване на уточнення інтенсивності звернень респондентів до органів муніципальної влади протягом останніх 12 місяців. Воно дозволяє більш точно оцінити фактичний рівень використання публічних послуг та активність громадян у взаємодії з органами місцевого самоврядування.

Результати відповідей демонструють загальний рівень активності громадян у зверненнях до органів муніципальної влади протягом останнього року. Із 65 опитаних 29 осіб (44,6%) зазначили, що жодного разу не зверталися, що свідчить про значну частку населення, яка не взаємодіє з органами місцевого самоврядування. Найбільша кількість респондентів – 31 особа (47,7%) – зверталася 1-2 рази на рік, що вказує на епізодичний характер використання публічних послуг. Лише 2 опитаних (3,1%) здійснювали звернення 3-5 разів, а 3 особи (4,6%) – більше 5 разів на рік, що свідчить про незначну частку активних користувачів.

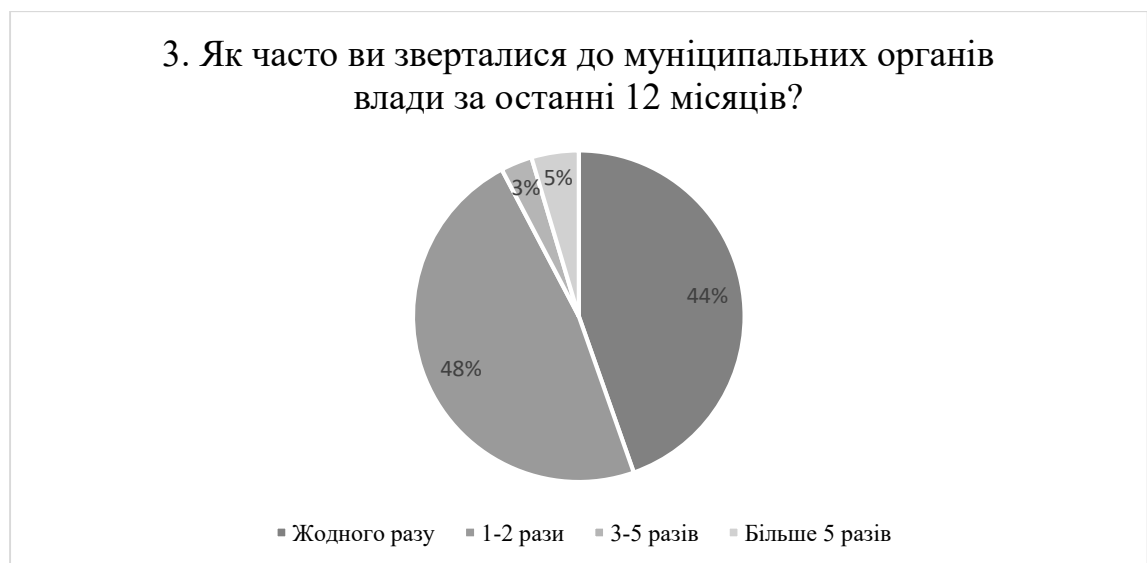


Рис.2.5. Інтенсивність звернень респондентів до органів муніципальної влади протягом останніх 12 місяців

Загалом результати підтверджують низький рівень інтенсивної взаємодії з органами влади та переважання разових або поодиноких звернень, що може вказувати на обмежену потребу в послугах або недостатню ефективність і доступність існуючих механізмів взаємодії.

Четверте запитання (рис. 2.6) про канали взаємодії з органами місцевого самоврядування було спрямоване на визначення пріоритетних способів комунікації громадян із муніципальними структурами. Респонденти могли обирати кілька варіантів, що дозволяє оцінити популярність різних каналів і ступінь цифровізації взаємодії.

З отриманих 65 відповідей видно, що найбільше респондентів користуються традиційними способами зв'язку: 34 особи (52,3%) зазначили телефонний дзвінок, а 28 (43,1%) – особисте звернення до муніципалітету. Це свідчить про збереження високого рівня офлайн-взаємодії та потребу в прямому контакті з працівниками органів влади. Серед цифрових каналів найбільш популярними є офіційний сайт органу влади (17 виборів – 26,2%) та державні сервіси (15 виборів – 23,1%), трохи менше користувачів використовують мобільні додатки (14 виборів – 21,5%). Соціальні мережі та електронну пошту обрали відповідно 7 (10,8%) та 5 респондентів (7,7%), що вказує на обмежене використання цих каналів для офіційної комунікації. Мінімальна кількість опитаних не взаємодіє з органами влади або взагалі не зверталася (по 1 відповіді (1,5%) на варіанти «не контактую», «не зверталася», «ніколи»), що свідчить про практично повну охопленість респондентів певними каналами комунікації. У цілому результати підкреслюють важливість поєднання офлайн і онлайн каналів для забезпечення доступності та ефективності публічних послуг.



Рис.2.6. Канали взаємодії з органами місцевого самоврядування

П'яте запитання анкети (рис. 2.7) було спрямоване на оцінку доступності муніципальних послуг для громадян. Результати свідчать, що більшість респондентів оцінюють доступність послуг як середню або обмежену. Лише 1 особа (1,5%) вважає послуги «дуже доступними», а 17 респондентів (26,2%) оцінили їх як «швидше доступні», що показує обмежену частку тих, хто відчуває повну зручність у користуванні послугами. Найбільша група – 32 особи (49,2%) – обрали нейтральну відповідь, що свідчить про помірний рівень задоволеності та відсутність вираженої думки щодо доступності. При цьому 9 респондентів (13,8%) вважають послуги «швидше недоступними», а 6 (9,2%) – «дуже недоступними», що вказує на існування перешкод у доступі до муніципальних сервісів для частини населення. Загалом результати підкреслюють необхідність підвищення зручності, простоти та цифрової доступності публічних послуг для широкого кола громадян.



Рис.2.7. Оцінка доступності муніципальних послуг для громадян

Шосте запитання анкети (рис. 2.8) оцінювало зручність взаємодії громадян із муніципальними органами через обрані канали комунікації.

Результати показують, що більшість респондентів сприймають взаємодію як нейтральну або помірно зручну. Лише 2 особи (3,1%) вважають комунікацію «дуже зручною», а 18 респондентів (28,1%) оцінили її як «зручну», що свідчить про обмежену кількість користувачів, які повністю задоволені існуючими каналами взаємодії. Найбільша група – 33 особи (51,6%) – обрала нейтральну відповідь, що вказує на середній рівень комфорту при користуванні послугами та певну інертність у сприйнятті каналів комунікації. При цьому 8 респондентів (12,5%) вважають взаємодію «незручною», а 3 (4,7%) – «дуже незручною», що підкреслює наявність проблем у доступності, інтерфейсі або швидкості обслуговування.

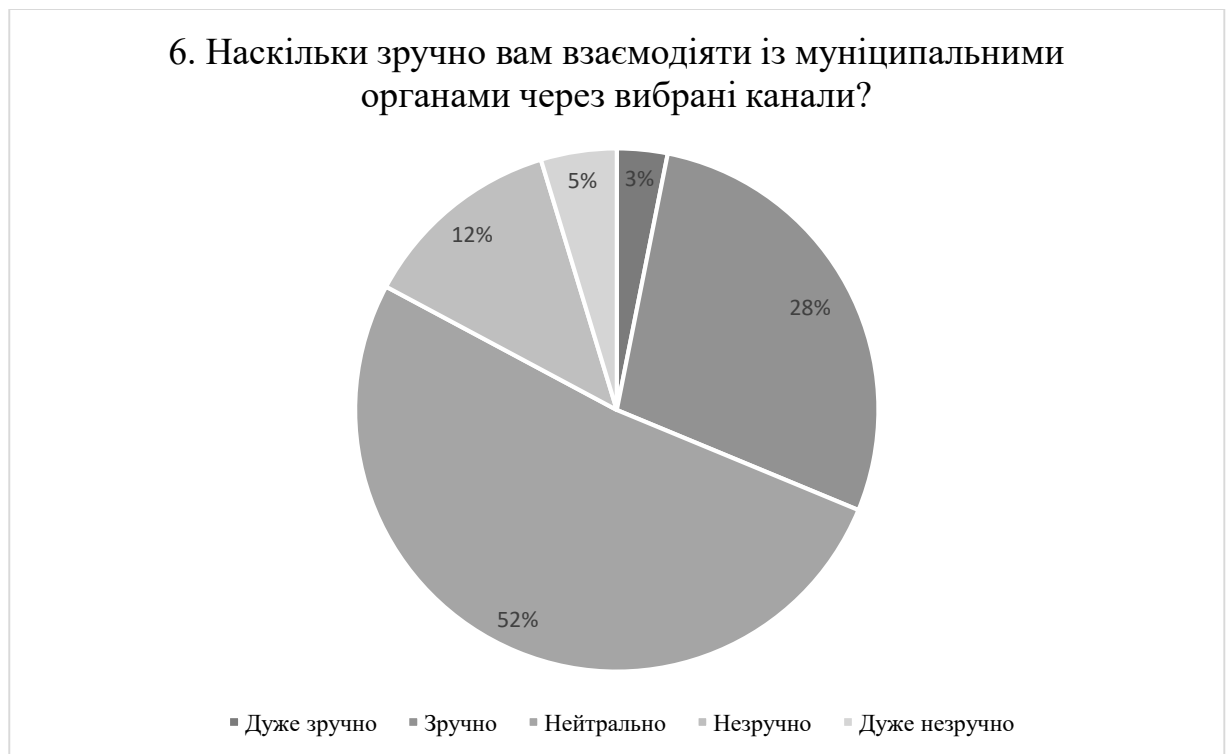


Рис. 2.8. Оцінка зручності взаємодії громадян із муніципальними органами через обрані канали комунікації

Загалом, ці дані свідчать про потребу вдосконалення каналів комунікації, спрощення процедур та підвищення зручності користування муніципальними сервісами для більшості громадян.

Сьоме запитання анкети (рис. 2.9) охопило виявлення сфер взаємодії громадян із органами місцевого самоврядування та частоти їхніх контактів із різними напрямками муніципальної діяльності. Респонденти могли обирати кілька варіантів, що дозволяє оцінити, які сфери найбільш затребувані серед населення. Найбільше респондентів мали досвід взаємодії у сфері житлово-комунальних послуг – 36 осіб (56,3%), що підкреслює значущість щоденних комунальних потреб для громадян. Також помітною є активність у соціальних послугах (28 виборів – 43,8%), освіті та культурі (23 вибори – 35,9%) та благоустрої й прибиранні території (21 вибір – 32,8%), що свідчить про актуальність цих напрямів для життєдіяльності громади. Менше респондентів стикалися з

питаннями транспорту та доріг (12 – 18,8%), ремонту доріг (10 – 15,6%) та охорони громадського порядку (6 – 9,4%). Дуже низьку частоту вибору мали адміністративні й економічні послуги: довідки про проживання, пенсійний фонд, економічні питання та оформлення допомоги – по 1 відповіді (1,6) на кожен варіант. Один респондент зазначив, що взагалі не стикався з жодною із запропонованих сфер. Загалом результати демонструють, що більшість громадян взаємодіють із муніципальними органами у сферах базових послуг, а адміністративні та економічні сервіси використовуються значно рідше.

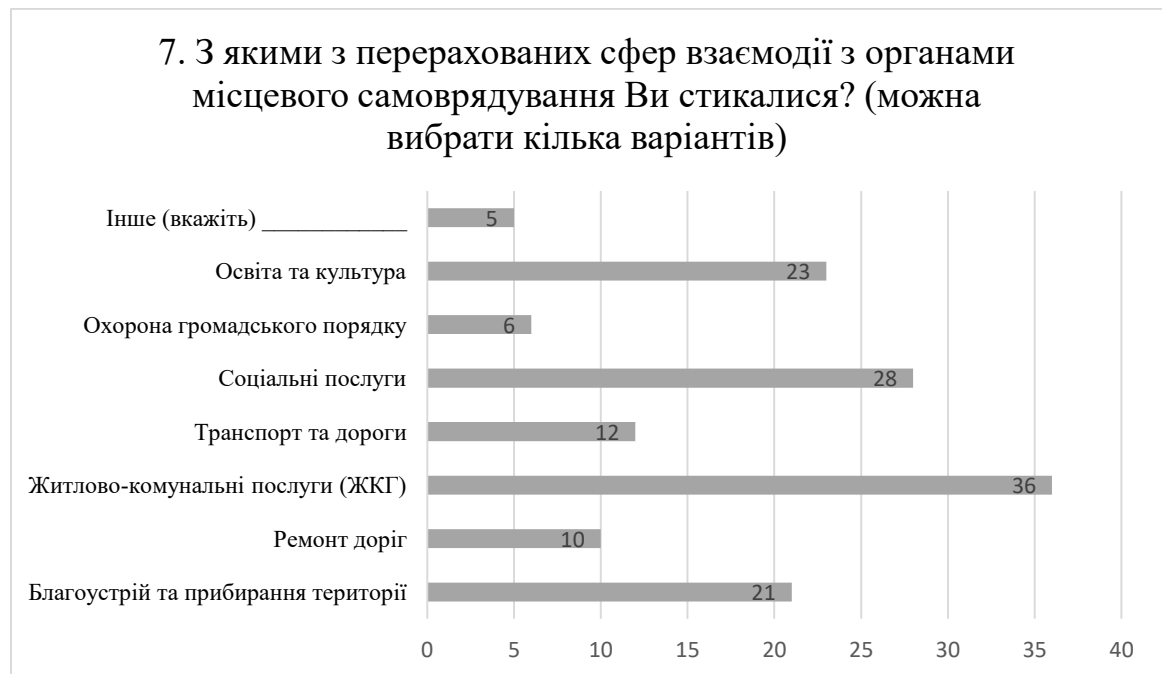


Рис.2.9. Сфери взаємодії громадян із органами місцевого самоврядування

Восьме запитання анкети (рис. 2.10) направлено на оцінку респондентами загального рівня взаємодії державних органів із громадянами. Результати свідчать про переважно середню оцінку ефективності комунікації. Лише 1 респондент (1,5%) оцінив рівень взаємодії як «дуже високий», а 7 осіб (10,8%) вважають його «високим», що демонструє обмежену кількість громадян, які повністю задоволені якістю контактів із владою. Більшість респондентів – 32

особи (49,2%) – дали «середню» оцінку, що вказує на помірну ефективність комунікацій та наявність певних проблем у процесі взаємодії. При цьому 15 респондентів (23,1%) оцінили взаємодію як «низьку», а 10 (15,4%) – як «дуже низьку», що свідчить про існування значних бар'єрів та недоліків у доступності та оперативності надання послуг.

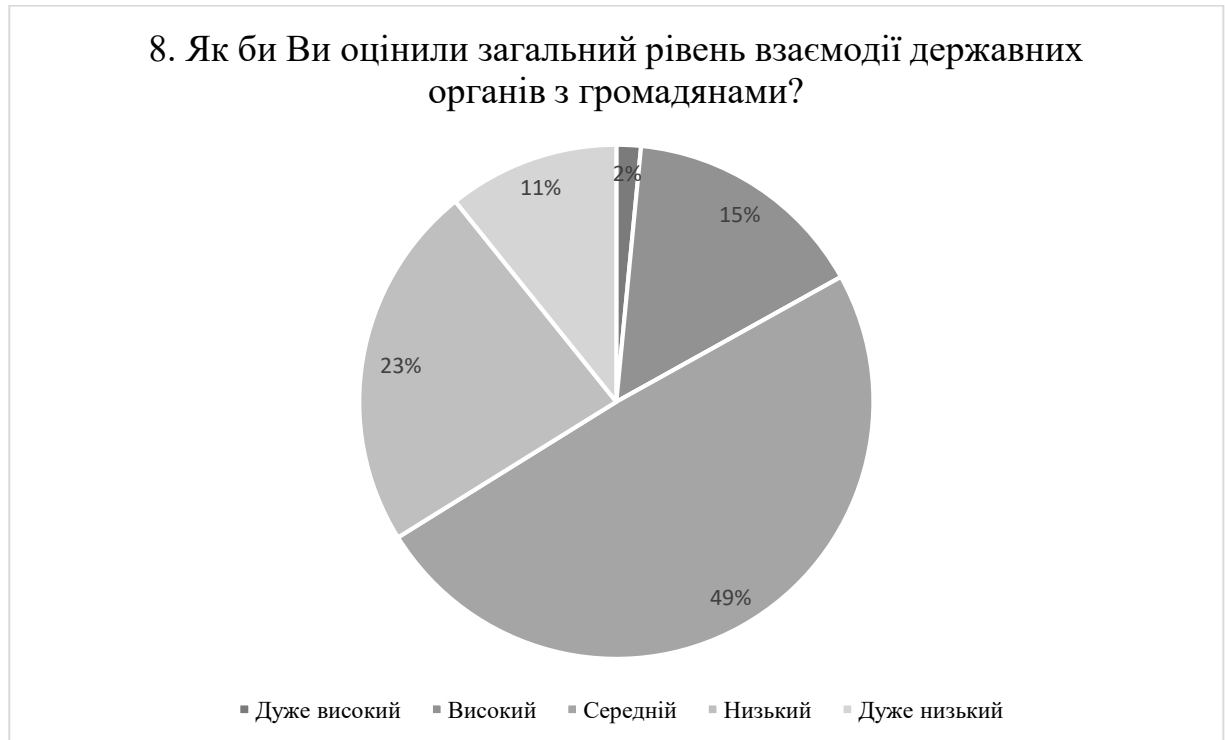


Рис.2.10. Загальний рівень взаємодії державних органів із громадянами

Загалом, результати демонструють, що значна частина громадян відчуває потребу у підвищенні якості взаємодії державних органів із населенням, більшій відкритості та ефективності комунікацій.

Дев'яте запитання анкети (рис. 2.11) фокусувалося на виявленні проблем, з якими громадяни найчастіше стикаються під час звернень до муніципальних органів. Респонденти могли обирати кілька варіантів, що дозволяє комплексно оцінити основні перешкоди у взаємодії з органами влади. Найпоширенішою проблемою виявилось довге очікування відповіді – 30 респондентів (47,6%)

відзначили цей аспект, що свідчить про низьку оперативність надання послуг. Значна кількість опитаних – 18 осіб (28,6%) – повідомила про відсутність результатів звернень, а 17 респондентів (27%) відзначили нестачу інформації, що ускладнює доступ громадян до необхідних послуг. Формальний підхід до вирішення питань було зафіксовано у 14 випадках (22,2%), складність подання звернень – у 12 (19%), а некомпетентність співробітників – у 11 (17,5%). Водночас 16 респондентів (25,4%) зазначили, що не стикалися з проблемами під час взаємодії з муніципальними органами, що свідчить про наявність позитивного досвіду, хоча він поки що є менш поширеним.

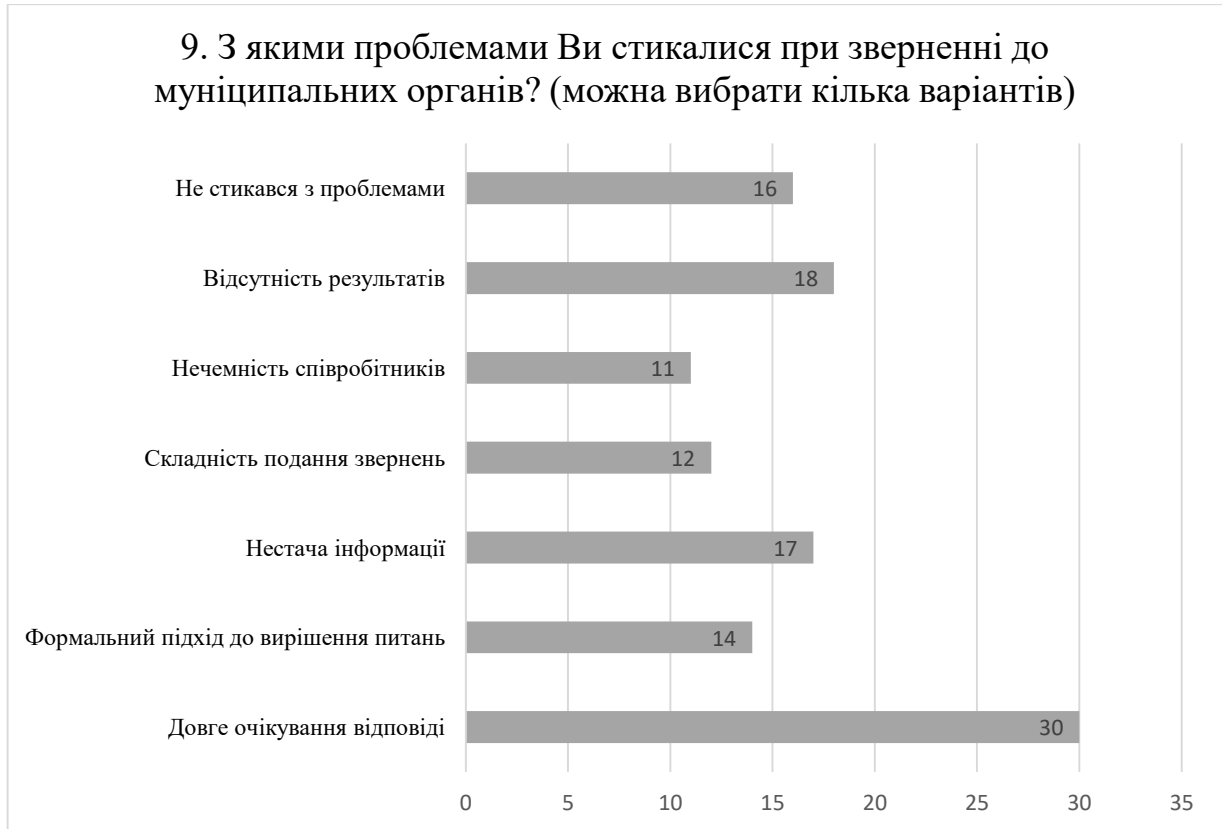


Рис.2.11. Проблеми, з якими громадяни найчастіше стикаються під час звернень до муніципальних органів

Результати демонструють, що ключовими бар'єрами для громадян залишаються затримки у відповіді, нестача інформації та відсутність результатів,

що потребує впровадження більш ефективних цифрових інструментів та організаційних змін у роботі муніципалітетів.

Десяте запитання анкети (рис. 2.12) було спрямоване на з'ясування очікувань громадян щодо покращення процесу взаємодії з муніципальними органами. Респонденти мали змогу вибрати кілька варіантів, що дозволяє окреслити пріоритетні напрямки вдосконалення комунікацій та цифрових сервісів.

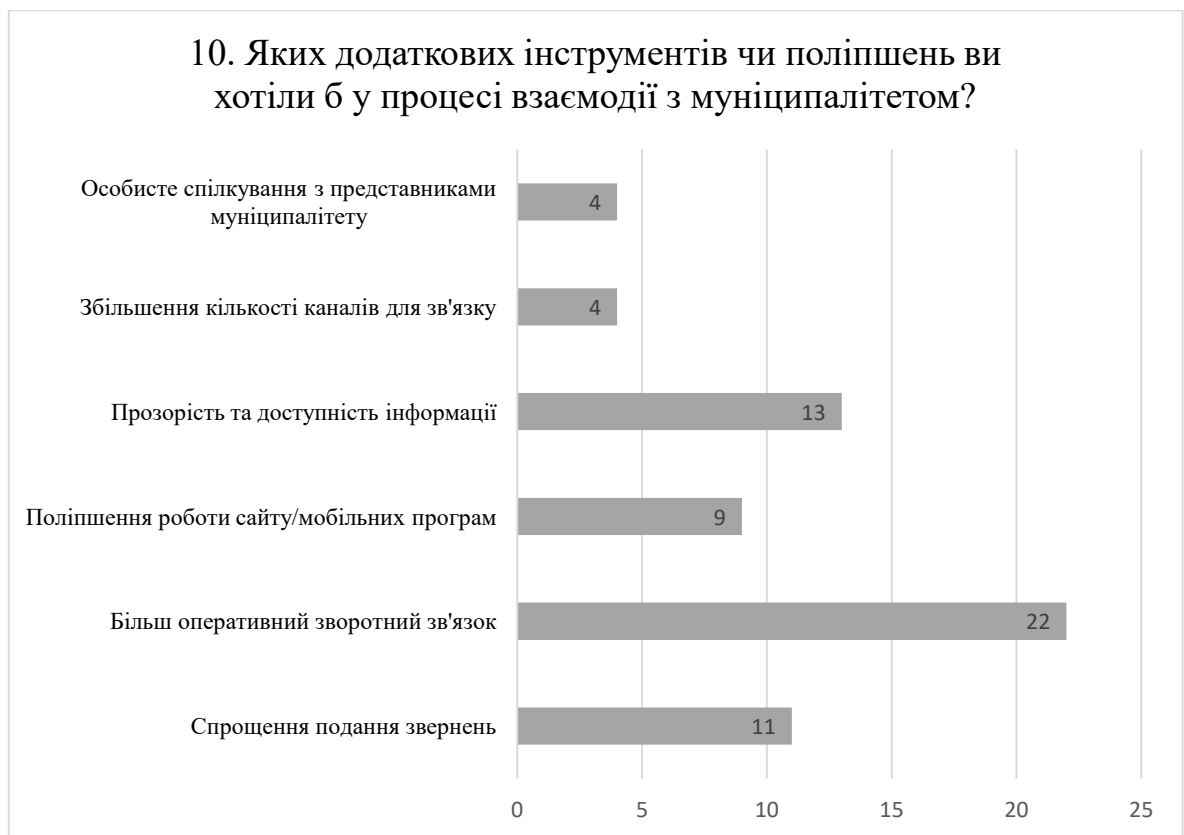


Рис.2.12. Очікування громадян щодо покращення процесу взаємодії з муніципальними органами

Найбільшою потребою, на думку опитаних, є більш оперативний зворотний зв'язок – 22 респонденти (34,9%) вказали на необхідність скорочення часу відповіді та підвищення швидкості реакції органів влади на звернення громадян. Прозорість та доступність інформації була обрана 13 особами (20,6%),

що свідчить про запит на відкритість даних і доступ до актуальної інформації про діяльність муніципалітетів. Спрощення подання звернень відзначили 11 респондентів (17,5%), що підкреслює потребу в інтуїтивно зрозумілих процедурах та полегшенні бюрократичних процесів. Поліпшення роботи сайту або мобільних додатків обрали 9 осіб (14,3%), тоді як збільшення кількості каналів зв'язку та можливість особистого спілкування з представниками муніципалітету були менш затребуваними – по 4 респонденти (6,3%) відповідно. Отримані дані вказують на те, що громадяни найбільше очікують підвищення оперативності, прозорості та зручності цифрових сервісів, що створює основу для подальшого розвитку електронного урядування та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Одинадцять запитання (рис. 2.13) анкети стосувалося рівня довіри громадян до муніципальних органів влади за п'ятибальною шкалою, де 1 означає повну відсутність довіри, а 5 – максимальну довіру. З 65 опитаних 11 респондентів (16,9%) оцінили свій рівень довіри на «1», ще 11 осіб (16,9%) обрали «2», що свідчить про низький рівень довіри у частини населення. Більшість респондентів – 30 осіб (46,2%) – зазначили середній рівень довіри («3»), тоді як 13 опитаних (20%) оцінили довіру як «4». Жоден респондент не обрав максимальний рівень довіри «5», що вказує на загальну обережність або скептичне ставлення громадян до діяльності муніципалітетів.

Отримані результати демонструють, що громадяни в більшості сприймають органи місцевого самоврядування критично або нейтрально, що підкреслює необхідність підвищення прозорості, оперативності та якості надання послуг, а також впровадження ефективних цифрових інструментів для зміцнення довіри населення.

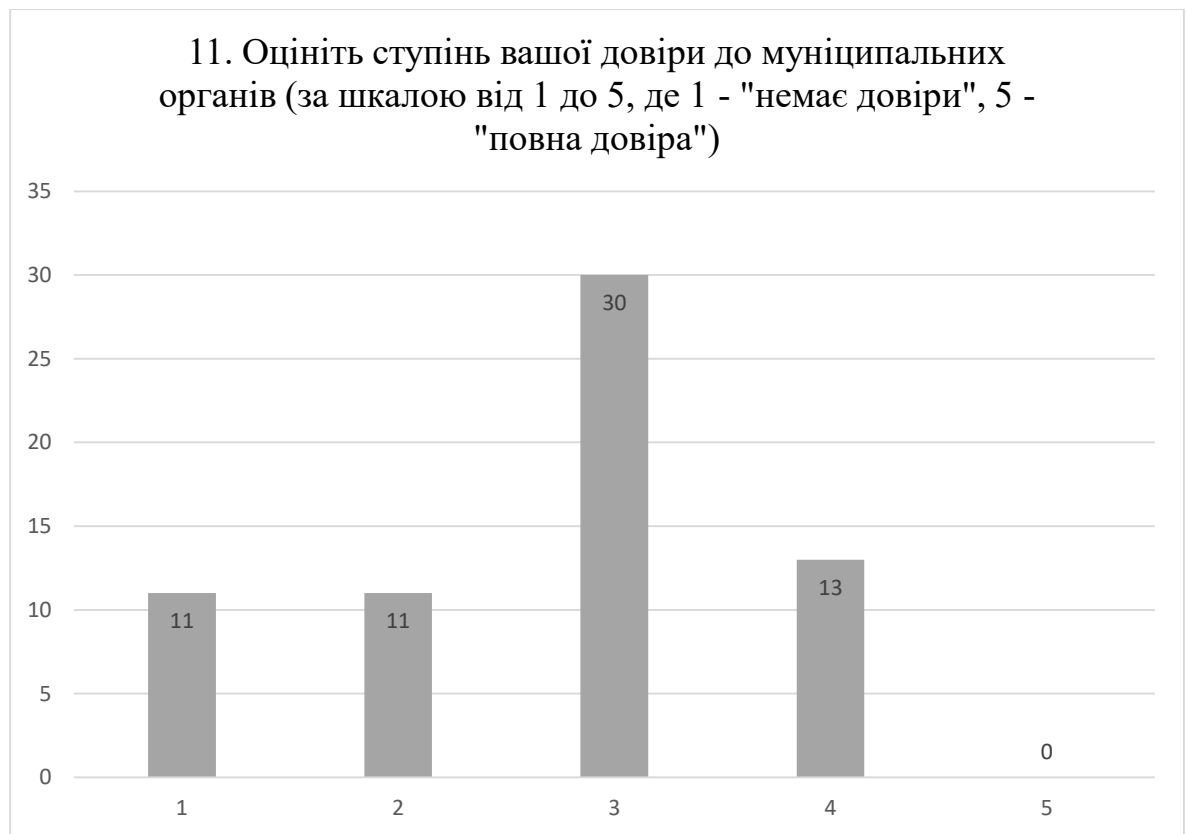


Рис.2.13. Ступінь довіри до органів місцевої влади

Дванадцять запитань анкети було відкритим і дозволяло респондентам висловити власні пропозиції щодо покращення роботи муніципальних органів та їх взаємодії з громадськістю. З 65 опитаних 25 надали коментарі, що дозволяє виокремити кілька основних напрямів очікуваних змін:

1) респонденти наголошують на необхідності підвищення рівня компетентності та відповідальності працівників муніципалітетів. Зокрема, вони пропонують більш уважне ставлення до громадян, мотивацію персоналу для вирішення питань, а також відкритість керівництва для конструктивного діалогу з населенням;

2) більшість пропозицій стосуються цифровізації та автоматизації процесів. Громадяни пропонують зменшити людський фактор у прийнятті рішень, впровадити мобільні застосунки для подання звернень та відстеження їхнього

виконання, а також створити системи для швидкого інформування жителів про стан розгляду запитів;

3) респонденти акцентують увагу на прозорості та підзвітності роботи муніципалітетів. Серед пропозицій – відкритий доступ до інформації про наявні проблеми та терміни їх вирішення, швидке реагування на скарги, а також усунення корупційних практик та «совкових» стандартів управління.

4) окремі коментарі стосуються загальних соціальних аспектів – підвищення емпатії працівників до проблем громадян та створення умов для більш справедливого та орієнтованого на людей управління.

Узагальнено, запропоновані громадянами зміни можна поділити на три взаємопов'язані напрями: кадрове підсилення та відповідальність, цифровізація та автоматизація сервісів, прозорість і підзвітність органів влади. Ці рекомендації можуть слугувати базою для розробки практичних заходів щодо модернізації муніципального управління та підвищення довіри населення.

Результати опитування у тринадцятому питанні (рис. 2.14) щодо оцінки прозорості та доступності інформації про роботу муніципальних органів свідчать про низький рівень задоволеності громадян. Жоден із 65 респондентів не оцінив роботу органів як «дуже прозору». 9 осіб (13,8%) вважають її «досить прозорою», що свідчить про обмежені позитивні приклади відкритості. Більшість респондентів – 37 осіб (56,9%) – дали нейтральну оцінку, що вказує на відсутність однозначного досвіду або чіткого уявлення про доступність інформації. Водночас 11 опитаних (16,9%) оцінюють прозорість як «мало прозору», а 8 (12,3%) – «зовсім немає прозорості», що підкреслює існування проблем у доступі до публічної інформації та необхідність удосконалення комунікаційної політики муніципалітетів. Ці дані демонструють, що значна частина громадян відчуває дефіцит відкритої інформації, що може впливати на довіру до місцевої влади та загальну ефективність електронного урядування.

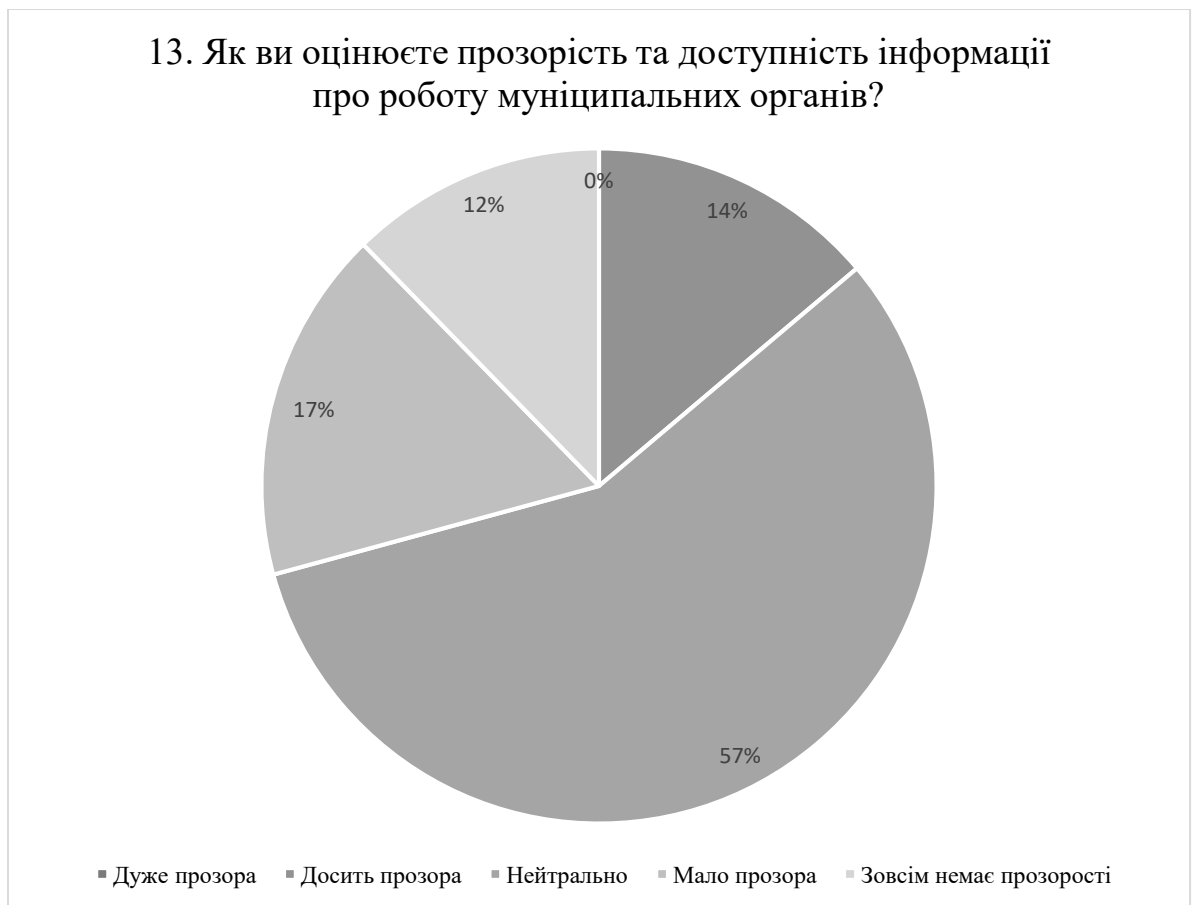


Рис.2.14. Рівень прозорості та доступності інформації про роботу муніципальних органів

Результати чотирнадцятого питання (рис. 2.15) щодо отримання інформації про діяльність муніципалітетів через ЗМІ та соціальні мережі показують, що більшість громадян отримують таку інформацію лише фрагментарно. 13 із 65 респондентів (20%) повідомили, що отримують дані «регулярно», що свідчить про стабільне інформування невеликої частини населення. Найбільша група – 40 осіб (61,5%) – зазначила, що отримує інформацію «іноді», тобто доступ до актуальної інформації непостійний і нерівномірний. При цьому 12 респондентів (18,5%) ніколи не отримують інформацію про діяльність муніципалітетів через ЗМІ або соцмережі, що вказує на наявність комунікаційних бар'єрів і обмежень у поширенні офіційної інформації. Такі результати підкреслюють потребу у більш системному та інтерактивному підході до комунікації з громадянами,

зокрема через розвиток цифрових каналів і соціальних платформ для забезпечення своєчасного доступу до інформації про роботу місцевих органів влади.

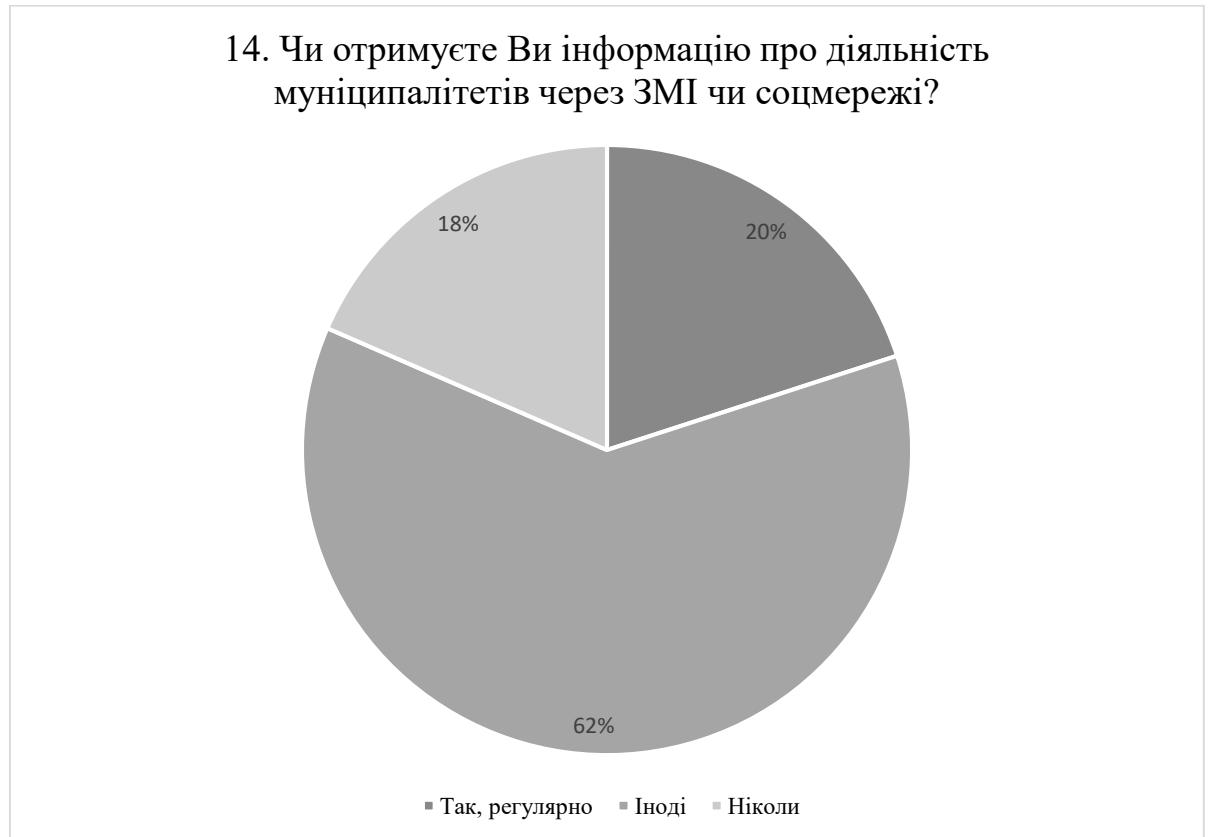


Рис.2.15. Результати отримання інформації про діяльність муніципалітетів через ЗМІ та соціальні мережі

За результатами 15 питання (рис. 2.16) лише 18 людей (27,7%) вважають, що думку громадян враховують (постійно або іноді). 24 людини (36,9%) вважають, що це відбувається рідко або зовсім не відбувається. Найбільша група – 23 особи (35,4%) – не визначилися, що свідчить про невизначеність або недовіру до системи. Отже, більшість громадян сумнівається, що їх думку реально враховують при прийнятті рішень, а лише близько чверті вважають, що це відбувається хоча б іноді.

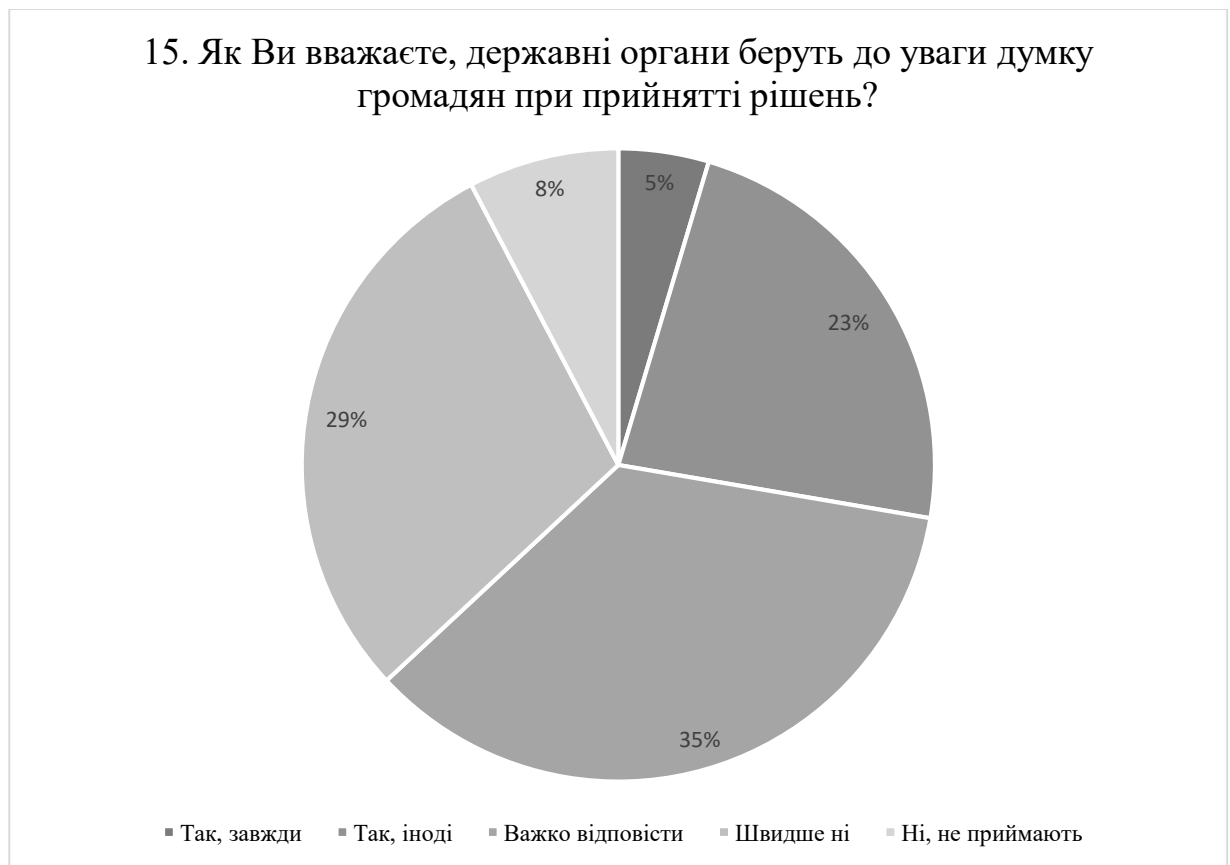


Рис. 2.16. Врахування думки громадян при прийнятті рішень державними органами

Результати опитування (рис. 2.17) за віковими категоріями (шістнадцяте питання) показують, що найбільша частка респондентів належить до вікових груп 36-45 років (22 особи – 33,8%) та 26-35 років (21 особа – 32,3%), що свідчить про активну участь громадян працездатного віку у взаємодії з муніципальними органами. Вікова група 18-25 років налічує 16 осіб (24,6%), а наймолодші респонденти до 18 років – лише 2 особи (3,1%). Серед громадян віком 46-55 років взяли участь 4 особи (6,2%), тоді як старші 55 років не брали участі в опитуванні. Така структура респондентів дозволяє аналізувати взаємодію з муніципальними органами переважно з перспективи молодих і середнього віку громадян, що може впливати на оцінку цифрових каналів комунікації та готовності користуватися електронними сервісами.

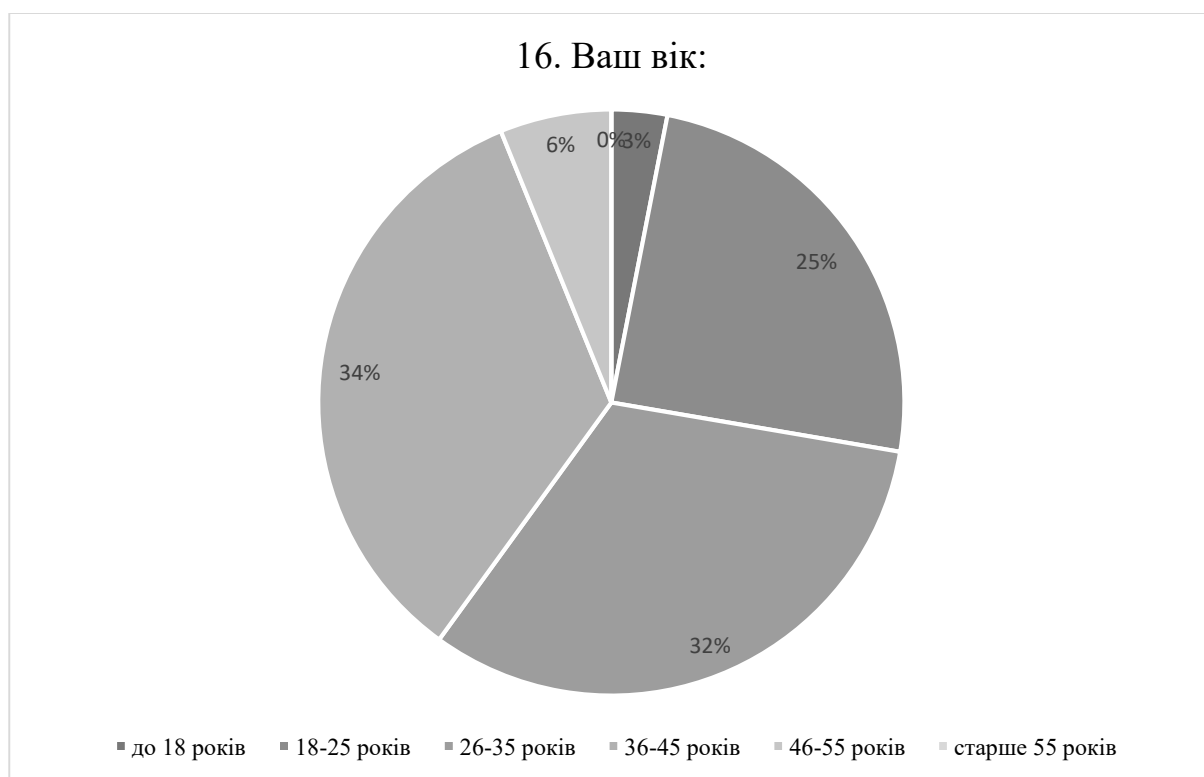


Рис.2.17. Вік респондентів

Загальний аналіз результатів опитування свідчить про низку ключових тенденцій у взаємодії громадян із органами місцевої влади. Переважна частина респондентів добре обізнана про наявність органів місцевого самоврядування у своєму районі, однак значна частка лише частково знає про їх функції, що вказує на необхідність покращення інформування населення. Взаємодія з муніципалітетами переважно носить епізодичний характер: більшість респондентів звертається до органів влади один-два рази на рік, що може свідчити як про відносно низьку потребу у послугах, так і про певні бар'єри у доступі або зручності користування.

Найпоширенішими каналами комунікації залишаються телефонні дзвінки та особисті візити, тоді як електронні сервіси, мобільні додатки та соціальні мережі поки використовуються менш активно. Оцінка доступності та зручності муніципальних послуг є переважно нейтральною, що підкреслює наявність резервів для підвищення комфорту та ефективності обслуговування.

Найчастішими проблемами при зверненнях є довге очікування відповіді, нестача інформації та відсутність результатів, що потребує впровадження більш оперативних, прозорих та клієнтоорієнтованих процедур.

Високий попит на поліпшення зворотного зв'язку, спрощення подання звернень та підвищення прозорості роботи свідчить про очікування громадян щодо модернізації процесів, зокрема через цифрові інструменти. Рівень довіри до муніципальних органів залишається середнім, а оцінка прозорості та доступності інформації також виявляє значний потенціал для покращення.

Демографічна структура респондентів показує, що найбільша активність у взаємодії з муніципалітетами зосереджена серед громадян працездатного віку (26-45 років), що впливає на пріоритети розвитку електронних сервісів та каналів комунікації. Загалом результати опитування свідчать про потребу в комплексному підході до підвищення ефективності муніципальних послуг, розвитку цифрової грамотності населення, інтеграції електронних каналів комунікації та забезпеченні прозорості та підзвітності місцевого самоврядування.

Аналіз ключових перешкод у впровадженні цифрових управлінських технологій у роботі органів місцевої влади дозволяє окреслити загальні бар'єри, що гальмують цифрову трансформацію. Для глибшого розуміння механізмів цих обмежень доцільно перейти до систематизації проблем за конкретними категоріями, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації електронного управління.

Зокрема, виділення проблем (табл. 2.8) організаційного, кадрового, фінансового та технологічного характеру дозволяє чіткіше визначити внутрішні та зовнішні чинники, що потребують уваги при плануванні, впровадженні та підтримці цифрових моделей управління, а також сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності та стійкості системи.

**Категорії проблем, що виникають під час впровадження цифрових
управлінських технологій на місцевому рівні**

Категорія проблем	Сутність
Організаційні	Складність координації між підрозділами; дублювання функцій; відсутність чітко визначених процедур впровадження цифрових рішень; недостатній рівень стратегічного планування та управління змінами.
Кадрові	Недостатній досвід роботи з цифровими платформами; брак фахівців з ІТ, аналітики та проєктного менеджменту; висока плінність кадрів; низька мотивація до підвищення кваліфікації.
Фінансові	Нерівномірність фінансування цифрових проєктів; обмежена гнучкість бюджетного планування; труднощі у забезпеченні довгострокового фінансування підтримки та розвитку систем.
Технологічні	Проблеми сумісності програмних рішень; необхідність адаптації застарілих систем; відсутність належного технічного супроводу; ризики збоїв та обмежені можливості масштабування інфраструктури.

Джерело: сформовано автором.

Організаційні проблеми полягають у складності координації між підрозділами та різними рівнями управління, у межах діяльності яких часто виникає дублювання функцій та неефективне використання ресурсів. Відсутність чітко визначених процесів для впровадження електронного управління ускладнює моніторинг результативності і контроль за виконанням рішень. Крім того, недостатня культура стратегічного планування і управління змінами може уповільнювати інтеграцію цифрових технологій у повсякденну діяльність органів влади.

Кадрові проблеми: навіть за наявності базових ІТ-навичок, співробітники часто не мають достатнього досвіду для управління складними цифровими

платформами та аналітичними системами. Висока плинність кадрів і обмежена мотивація до підвищення кваліфікації погіршують стабільність і ефективність електронних процесів. Крім того, недостатність спеціалістів із проектного менеджменту та аналітики даних ускладнює реалізацію комплексних цифрових рішень.

Фінансові проблеми спровоковані тим, що громади часто стикаються з нерівномірним фінансуванням проєктів, навіть за наявності базового бюджету, що створює ризик затримки впровадження або зниження якості цифрових сервісів. Недостатня гнучкість у розподілі коштів на модернізацію ІТ-інфраструктури, навчання персоналу та підтримку нових сервісів ускладнює планування та масштабування проєктів.

Сучасні цифрові платформи вимагають стабільної та масштабованої інфраструктури, але її відсутність ускладнює інтеграцію нових сервісів і забезпечення безперервності роботи системи. Виникають технічні проблеми сумісності різних програмних рішень та необхідність адаптації старих систем, що створює додаткові витрати і ризики технічних збоїв. Крім того, відсутність локальної підтримки і сервісного супроводу високотехнологічного обладнання може призвести до тривалих простоїв у роботі цифрової системи.

Вплив рівня цифрових компетентностей службовців та населення проявляється не лише у здатності користуватися електронними сервісами, але й у глибині трансформацій управлінських процесів та якості взаємодії між владою і громадянами.

Насамперед, високий рівень цифрових компетентностей службовців визначає спроможність органів влади до інноваційного розвитку. Йдеться про здатність не просто застосовувати наявні інструменти, а адаптувати їх до потреб громади, ініціювати нові цифрові рішення та інтегрувати їх у стратегічне управління. Це формує середовище, в якому цифровізація стає не окремим проєктом, а постійним процесом удосконалення управління.

Водночас рівень цифрових компетентностей населення впливає на структуру попиту на державні послуги. Чим вищий цей рівень, тим більше громадяни орієнтуються на онлайн-взаємодію, що стимулює розвиток більш складних, комплексних і персоналізованих електронних сервісів. У протилежному випадку цифрові рішення можуть залишатися недозавантаженими або використовуватися лише частково, що знижує ефективність інвестицій у їх розробку.

Крім того, цифрові компетентності обох сторін формують якість зворотного зв'язку та управлінської аналітики. Користувачі, які володіють цифровими навичками, активніше взаємодіють із платформами електронної демократії, залишають відгуки, беруть участь в опитуваннях і консультаціях, що створює масив даних для прийняття більш обґрунтованих рішень. У свою чергу, службовці з відповідними компетентностями здатні ефективно інтерпретувати ці дані та трансформувати їх у конкретні управлінські дії.

Також важливим є вплив на рівень цифрової рівності в громаді. Різниця у цифрових навичках між різними соціальними групами може призводити до нерівного доступу до послуг і можливостей участі в управлінні. Високий середній рівень цифрових компетентностей сприяє зменшенню такого розриву та забезпечує більш збалансований розвиток громади.

Отже, рівень цифрових компетентностей визначає не лише ефективність використання технологій, але й глибину їх інтеграції у соціально-економічні процеси, впливаючи на інноваційний потенціал, структуру попиту на послуги, якість управлінських рішень і рівень цифрової інклюзії.

Взаємозв'язок між бар'єрами на шляху впровадження і розвитку системи електронного урядування та ефективністю його функціонування доцільно розглядати не як лінійну залежність, а як динамічну систему взаємного підсилення або гальмування, де бар'єри виступають не лише обмеженнями, а й активними трансформаторами результативності цифрових рішень.

Запропонувати новий підхід можна через концепцію, відповідно до якої кожен бар'єр створює додаткові витрати енергії (ресурсів, часу, зусиль) у процесі проходження управлінського циклу. Чим вищий рівень такого опору, тим більше ресурсів система витрачає не на досягнення результату, а на подолання внутрішніх обмежень. У цьому контексті ефективність електронного урядування визначається не лише рівнем розвитку технологій, а й здатністю системи мінімізувати подібний опір на всіх етапах – від обробки даних до прийняття рішень і взаємодії з громадянами.

Крім того, бар'єри можна розглядати як тригери нелінійних ефектів: незначні обмеження на окремих етапах (наприклад, у передачі даних або інтерпретації інформації) здатні накопичуватися і призводити до диспропорцій у функціонуванні всієї системи. Це формує слабкі місця, які визначають граничний рівень ефективності незалежно від загального рівня цифровізації.

Ще одним підходом є трактування бар'єрів як елементів адаптивного середовища, яке впливає на швидкість еволюції електронного урядування. У цьому випадку ефективність системи залежить від її здатності не лише усувати бар'єри, а й адаптуватися до них шляхом зміни управлінських моделей, впровадження гнучких технологічних рішень і переорієнтації ресурсів. Таким чином, бар'єри стають індикаторами зрілості системи: чим ефективніше вона їх трансформує у стимули для розвитку, тим вищий рівень її функціональної ефективності. У підсумку, ефективність електронного урядування визначається не стільки кількістю або типом бар'єрів, скільки характером їх взаємодії з управлінською системою: здатністю мінімізувати трансформаційне тертя, запобігати накопиченню критичних обмежень і використовувати виклики як ресурс для подальшого розвитку.

2.3. Роль державної політики та міжнародного досвіду у формуванні ефективного електронного урядування

Державна політика є ключовим фактором формування та розвитку електронного урядування на місцевому рівні, оскільки вона визначає нормативно-правові рамки, фінансову підтримку, технологічні стандарти та пріоритети цифровізації. Через законодавчі ініціативи держава встановлює обов'язкові вимоги до цифрової трансформації, регламентує захист персональних даних, забезпечує інтеграцію місцевих і національних інформаційних систем, а також регламентує стандарти надання електронних публічних послуг.

Фінансова політика держави, зокрема через цільове фінансування та грантові програми, безпосередньо впливає на здатність муніципалітетів впроваджувати сучасні технології, закуповувати обладнання, навчати персонал і підтримувати IT-інфраструктуру. Також державна політика стимулює розвиток інклюзивності та доступності електронних сервісів через стандарти цифрової грамотності та програму електронного навчання для громадян і працівників органів місцевого самоврядування.

На рівні управлінських процесів державна політика визначає модель взаємодії між центром і місцевими органами, сприяє уніфікації процедур, формує єдину інформаційну архітектуру та стандарти обміну даними. Це забезпечує більш оперативне прийняття рішень, підвищує прозорість і підзвітність місцевої влади, а також сприяє зменшенню фрагментарності цифрових рішень.

Державна політика впливає на розвиток електронного урядування на місцевому рівні комплексно, через законодавчо-нормативні, фінансові, технологічні, організаційно-управлінські та соціальні механізми. Кожен напрям спрямований на підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію

ресурсів, забезпечення прозорості та підзвітності, а також на зростання довіри та залученості громадян (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Схема впливу державної політики на е-урядування на місцевому рівні

Напрямок державної політики	Основні заходи / інструменти	Очікуваний вплив на місцеве е-урядування
Законодавчо-нормативна база	<ul style="list-style-type: none"> - визначення обов'язкових стандартів цифровізації; - регламент захисту персональних даних та кібербезпека; - стандартизація надання електронних послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності управлінських процесів; - зменшення фрагментарності цифрових рішень
Фінансова політика	<ul style="list-style-type: none"> - цільове фінансування муніципальних проєктів; - гранти та субсидії на ІТ-інфраструктуру; - підтримка навчальних програм для персоналу та громадян 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація ресурсів громади; - забезпечення стабільного впровадження цифрових сервісів
Технологічна політика	<ul style="list-style-type: none"> - стандарти інтеграції інформаційних систем; - розвиток національних платформ і реєстрів; - забезпечення сумісності місцевих та державних сервісів 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності та узгодженості цифрових рішень; - полегшення обміну інформацією між рівнями влади
Організаційно-управлінські ініціативи	<ul style="list-style-type: none"> - уніфікація процесів та процедур; - механізми підзвітності та прозорості; - інструменти моніторингу та оцінки ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання прозорості та підзвітності; - підвищення довіри громадян до органів влади
Соціальна складова	<ul style="list-style-type: none"> - програми підвищення цифрової грамотності; - забезпечення інклюзивності та доступності електронних послуг; - стимулювання активної участі громадян у цифровому управлінні 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня залученості громадян; - підвищення ефективності користування електронними сервісами

Джерело: сформовано автором.

Такий системний підхід дозволяє формувати інтегровану, узгоджену та стійку цифрову модель місцевого управління, мінімізуючи фрагментарність і забезпечуючи комплексний розвиток електронних сервісів:

1) законодавчо-нормативна база формує фундаментальні рамки для розвитку електронного урядування на місцевому рівні та визначає чіткі стандарти і правила, яких повинні дотримуватися органи місцевої влади.

По-перше, вона встановлює обов'язкові стандарти цифровізації, що включають уніфікацію процесів, технічних протоколів та методів обміну даними між державними та місцевими інформаційними системами. Це дозволяє забезпечити сумісність різних цифрових платформ і зменшує фрагментарність електронних послуг.

По-друге, законодавство регламентує захист персональних даних та кібербезпеку, встановлюючи вимоги до зберігання, обробки та передачі інформації, що стосується громадян і органів влади. Дотримання цих правил забезпечує безпеку систем, запобігає витоку конфіденційної інформації та підвищує довіру громадян до електронних сервісів.

По-третє, нормативна база стандартизує надання електронних послуг, визначаючи вимоги до доступності, швидкості та якості обслуговування громадян через цифрові канали. Це включає встановлення правил для взаємодії з користувачами, забезпечення єдиного формату запитів та відповідей, а також впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності надання послуг. У результаті законодавчо-нормативна база виступає ключовим інструментом забезпечення системності, безпеки та прозорості в процесі цифровізації місцевого самоврядування;

2) фінансова політика держави є одним із визначальних інструментів забезпечення розвитку електронного урядування на місцевому рівні, оскільки саме вона формує ресурсну основу для впровадження цифрових рішень. Передусім, важливу роль відіграє цільове фінансування муніципальних проєктів,

яке дозволяє органам місцевого самоврядування реалізовувати стратегічні ініціативи у сфері цифровізації, модернізувати управлінські процеси та розширювати перелік електронних послуг. Такий підхід забезпечує спрямованість ресурсів на пріоритетні напрями розвитку та підвищує ефективність їх використання.

Значним стимулом для розвитку ІТ-інфраструктури є надання грантів і субсидій, які дозволяють громадам, особливо з обмеженими фінансовими можливостями, впроваджувати сучасні технології без надмірного навантаження на місцеві бюджети. Це сприяє зменшенню цифрового розриву між громадами та забезпечує більш рівномірний розвиток електронного урядування.

Окрему роль відіграє підтримка навчальних програм для державних службовців та громадян. Інвестування у розвиток цифрових компетентностей забезпечує ефективне використання впроваджених технологій, підвищує якість управлінських рішень та сприяє активнішому залученню населення до використання електронних сервісів. Таким чином, фінансова політика виступає не лише джерелом ресурсів, а й інструментом стимулювання сталого розвитку цифрового управління на місцевому рівні;

3) технологічна політика держави відіграє ключову роль у формуванні цілісного цифрового середовища електронного урядування на місцевому рівні, оскільки забезпечує технічну основу для функціонування, інтеграції та масштабування інформаційних систем. Одним із її основних напрямів є встановлення стандартів інтеграції інформаційних систем, що дозволяє уніфікувати підходи до обміну даними, забезпечити їх сумісність та уникнути дублювання інформації. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів і зменшенню витрат на обробку даних.

Важливим елементом є розвиток національних платформ і реєстрів, які виступають базовою інфраструктурою для надання електронних послуг. Централізовані системи зберігання та обробки даних дозволяють органам

місцевого самоврядування отримувати доступ до актуальної інформації, спрощують міжвідомчу взаємодію та створюють передумови для впровадження комплексних сервісів для громадян і бізнесу.

Забезпечення сумісності місцевих та державних сервісів є ще одним критично важливим аспектом технологічної політики. Узгодженість програмних рішень, форматів даних і протоколів обміну інформацією дозволяє створити єдину цифрову екосистему, у межах якої користувачі можуть отримувати послуги без необхідності взаємодії з різними органами окремо. Це підвищує зручність користування, скорочує час обробки запитів та сприяє формуванню інтегрованого, ефективного та орієнтованого на потреби громадян електронного урядування;

4) організаційно-управлінські ініціативи визначають внутрішню логіку функціонування органів влади та забезпечують узгодженість управлінських процесів на різних рівнях. Насамперед, йдеться про уніфікацію процесів та процедур, яка передбачає стандартизацію адміністративних дій, регламентів і бізнес-процесів. Це дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, забезпечити однаковий підхід до надання послуг у різних громадах і підвищити передбачуваність управлінських рішень.

Важливим напрямом є впровадження механізмів підзвітності та прозорості, які забезпечують відкритість діяльності органів влади для громадян. Це включає публікацію інформації про прийняті рішення, використання бюджетних коштів, результати діяльності та стан виконання програм. Такий підхід сприяє формуванню довіри до влади, зменшує ризики зловживань і підвищує рівень громадського контролю.

Не менш значущими є інструменти моніторингу та оцінки ефективності, які дозволяють системно відстежувати результати впровадження електронного урядування. Використання показників ефективності, аналітичних платформ і систем збору даних дає змогу оцінювати якість надання послуг, виявляти

проблемні зони та оперативно коригувати управлінські рішення. У сукупності ці ініціативи забезпечують підвищення керованості, адаптивності та результативності цифрового управління на місцевому рівні.

5) соціальна складова державної переважно визначає рівень готовності населення до сприйняття та використання цифрових технологій. Одним із ключових напрямів є реалізація програм підвищення цифрової грамотності, які спрямовані на формування базових і розширених навичок роботи з електронними сервісами як серед громадян, так і серед працівників органів місцевого самоврядування. Це дозволяє зменшити цифрову нерівність, підвищити ефективність використання впроваджених систем і сприяти ширшому залученню населення до цифрових процесів.

Важливим аспектом є забезпечення інклюзивності та доступності електронних послуг, що передбачає врахування потреб різних соціальних груп, зокрема людей з інвалідністю, осіб похилого віку та мешканців віддалених територій. Це включає адаптацію інтерфейсів, спрощення процедур користування, розвиток мобільних сервісів та створення альтернативних каналів доступу до послуг. Такий підхід сприяє рівному доступу до публічних послуг і підвищує соціальну справедливість у цифровому середовищі.

Суттєвим елементом є також стимулювання активної участі громадян у цифровому управлінні, що реалізується через інструменти електронної демократії, онлайн-консультації, петиції, громадські обговорення та інші форми взаємодії. Це сприяє формуванню партнерських відносин між владою та громадянами, підвищує рівень довіри та забезпечує більш ефективне врахування потреб суспільства у процесі прийняття управлінських рішень. У комплексі соціальна складова забезпечує не лише функціонування, але й сталість розвитку електронного урядування.

Узагальнюючи вплив державної політики на розвиток електронного урядування на місцевому рівні, слід зазначити, що її комплексна реалізація

забезпечує системні зміни в організації управлінських процесів. Зокрема, впровадження узгоджених нормативних, фінансових, технологічних та соціальних інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, що проявляється у скороченні часу прийняття рішень та покращенні якості надання послуг.

Водночас забезпечується зменшення фрагментарності цифрових рішень за рахунок інтеграції інформаційних систем і стандартизації процедур, що дозволяє сформувати єдину узгоджену цифрову інфраструктуру. Оптимізація ресурсів громади досягається через раціональне використання фінансових, кадрових і технологічних можливостей, а також завдяки автоматизації процесів.

Крім того, реалізація державної політики сприяє зростанню прозорості та підзвітності органів влади, що, у свою чергу, формує підвищений рівень довіри громадян і стимулює їхню активну участь у процесах місцевого управління. У сукупності це забезпечує формування ефективної, інтегрованої та орієнтованої на потреби суспільства системи електронного урядування.

Попри визначальну роль державної політики у формуванні засад електронного урядування, важливим джерелом удосконалення управлінських підходів є також міжнародний досвід. Аналіз практик різних країн дозволяє виявити ефективні моделі цифрової трансформації, інструменти інтеграції інформаційних систем, механізми підвищення прозорості та залучення громадян до процесів управління. Особливу цінність становлять країни, які досягли високого рівня розвитку е-урядування, оскільки їхній досвід демонструє можливості побудови цілісних, клієнтоорієнтованих та технологічно інтегрованих систем управління.

Передовий міжнародний досвід цифровізації публічного управління демонструє, що ефективне електронне урядування формується на основі комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, інституційну узгодженість, орієнтацію на громадянина та високий рівень довіри до держави.

Країни-лідери у цій сфері впроваджують інтегровані цифрові екосистеми, які забезпечують безперервну, зручну та прозору взаємодію між владою, громадянами та бізнесом.

Одним із найбільш показових прикладів є Естонія, яка вважається світовим лідером у сфері електронного урядування. Її модель базується на принципі «держава як сервіс», де майже всі публічні послуги доступні онлайн. Ключовим елементом є система X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними реєстрами. Завдяки цьому громадяни можуть отримувати послуги без необхідності повторного подання інформації, а принцип «один раз введені дані» значно зменшує бюрократію.

Значний інтерес становить досвід Данії, де цифровізація має обов'язковий характер для більшості публічних послуг. Взаємодія громадян із державою здійснюється через єдиний цифровий портал, а електронна пошта є офіційним каналом комунікації. Це дозволило суттєво скоротити адміністративні витрати та підвищити швидкість обробки звернень. Важливим аспектом є також високий рівень цифрової грамотності населення, що забезпечує ефективне використання сервісів.

У Фінляндії цифрове управління орієнтоване на створення системи, спрямованої на інтереси населення, де сервіси адаптуються під потреби користувачів. Значна увага приділяється відкритим даним і розвитку інноваційних платформ, які можуть використовуватися як державними органами, так і приватним сектором. Це сприяє розвитку цифрової економіки та підвищенню прозорості діяльності влади.

Цікавим є також досвід Сінгапуру, який реалізує концепцію «розумної держави» (Smart Nation). Тут активно використовуються технології штучного інтелекту, великі дані та аналітичні системи для прийняття управлінських рішень. Наприклад, аналітика даних застосовується для оптимізації

транспортних потоків, управління міською інфраструктурою та прогнозування соціально-економічних процесів.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити кілька ключових факторів успіху: інтеграція інформаційних систем і реєстрів, орієнтація на потреби громадян, високий рівень цифрової грамотності, політична підтримка цифровізації, а також використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних. Саме поєднання цих елементів дозволяє створити ефективну, прозору та стійку систему електронного урядування, яка може бути адаптована до умов розвитку територіальних громад.

У цьому контексті доцільним є звернення до практичного виміру оцінки ефективності електронного урядування через вивчення громадської думки. З метою порівняльного аналізу було проведено опитування громадян у Литві як країни з відносно високим рівнем цифровізації публічного управління. Дослідження було спрямоване на оцінку рівня обізнаності населення, якості взаємодії з муніципальними органами, доступності та зручності електронних послуг, а також рівня довіри до влади. Водночас аналогічне опитування було проведено і в Україні, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз результатів, виявити спільні проблеми та відмінності, а також окреслити напрями адаптації кращих міжнародних практик до умов функціонування вітчизняних територіальних громад.

Наступні результати були отримані в ході опитування громадян у Литві щодо їхньої взаємодії з муніципальними органами влади та оцінки електронних сервісів (Додаток Ж), проведеному на литовському безкоштовному онлайн-сервісі <https://apklausa.lt> для створення і проведення опитувань, анкет та соціальних досліджень в інтернеті [100]:

1) результати опитування (рис. 2.18) свідчать про високий рівень обізнаності громадян щодо діяльності муніципальних органів влади у їхньому районі. Зокрема, 55 осіб (88,7 %) зазначили, що добре знають, які органи

функціонують на місцевому рівні. Ще 5 респондентів (8,1 %) мають часткове уявлення про структуру муніципальної влади, тоді як лише 1 особа (1,6 %) повідомила про повну необізнаність.

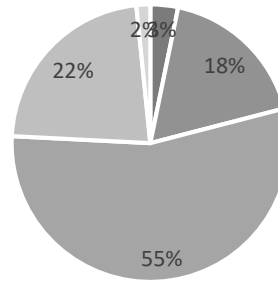


Рис.2.18. Рівень обізнаності респондентів у Литві щодо діяльності органів муніципальної влади у їхньому районі

Отримані дані вказують на сформований рівень інформованості населення, що є важливою передумовою ефективної взаємодії громадян з органами місцевого самоврядування та використання електронних сервісів;

2) більшість респондентів (34 особи, 54,8%) взаємодіють із муніципальними органами рідко – 1-2 рази на рік. 11 осіб (17,7%) контактують періодично, кілька разів на рік, а лише 2 особи (3,2%) роблять це регулярно. Відсутність взаємодії зазначили 14 осіб (22,6%). Це свідчить про те, що більшість громадян користується муніципальними послугами епізодично, що може впливати на рівень обізнаності про роботу органів місцевого самоврядування та ефективність електронного урядування (рис. 2.19);

2. Як часто ви взаємодієте з муніципальними органами влади (адміністрація, ЖКГ, транспортні служби тощо)?

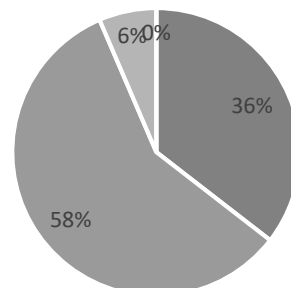


- Регулярно (кілька разів на місяць)
- Періодично (кілька разів на рік)
- Рідко (1-2 рази на рік)
- Ніколи
- Не відповіли на запитання

Рис.2.19. Частота взаємодії респондентів з органами муніципальної влади у Литві

3) більшість респондентів у Литві за останні 12 місяців зверталися до муніципальних органів влади 1-2 рази – 36 осіб (58,1%), 22 особи (35,5%) не мали звернень взагалі. Лише 4 особи (6,5%) зверталися 3-5 разів, а випадків звернень більше 5 разів не зафіксовано. Це свідчить про помірну активність громадян у взаємодії з місцевою владою протягом року (рис. 2.20)

3. Як часто ви зверталися до муніципальних органів влади за останні 12 місяців?



- Жодного разу
- 1-2 рази
- 3-5 разів
- Більше 5 разів

Рис.2.20. Інтенсивність звернень респондентів у Литві до органів муніципальної влади протягом останніх 12 місяців

4) результати опитування (рис. 2.21) щодо каналів взаємодії з органами місцевого самоврядування показують, що найчастіше громадяни Литви користуються традиційними способами комунікації. Зокрема:

- телефонні дзвінки обрали 32 особи (31,7%), що робить цей канал найбільш популярним;
- особисте звернення до муніципалітету використовували 25 осіб (24,8%), що також свідчить про високий рівень очної взаємодії;
- електронну пошту відзначили 27 осіб (26,7%), що вказує на поширене використання цифрового каналу для офіційних звернень;
- офіційний сайт органу влади застосовують 13 осіб (12,9%), а соціальні мережі – лише 3 особи (3%);
- використання Держпослуг або мобільних додатків практично відсутнє, що свідчить про низький рівень цифрової інтеграції або обізнаності громадян про ці інструменти.

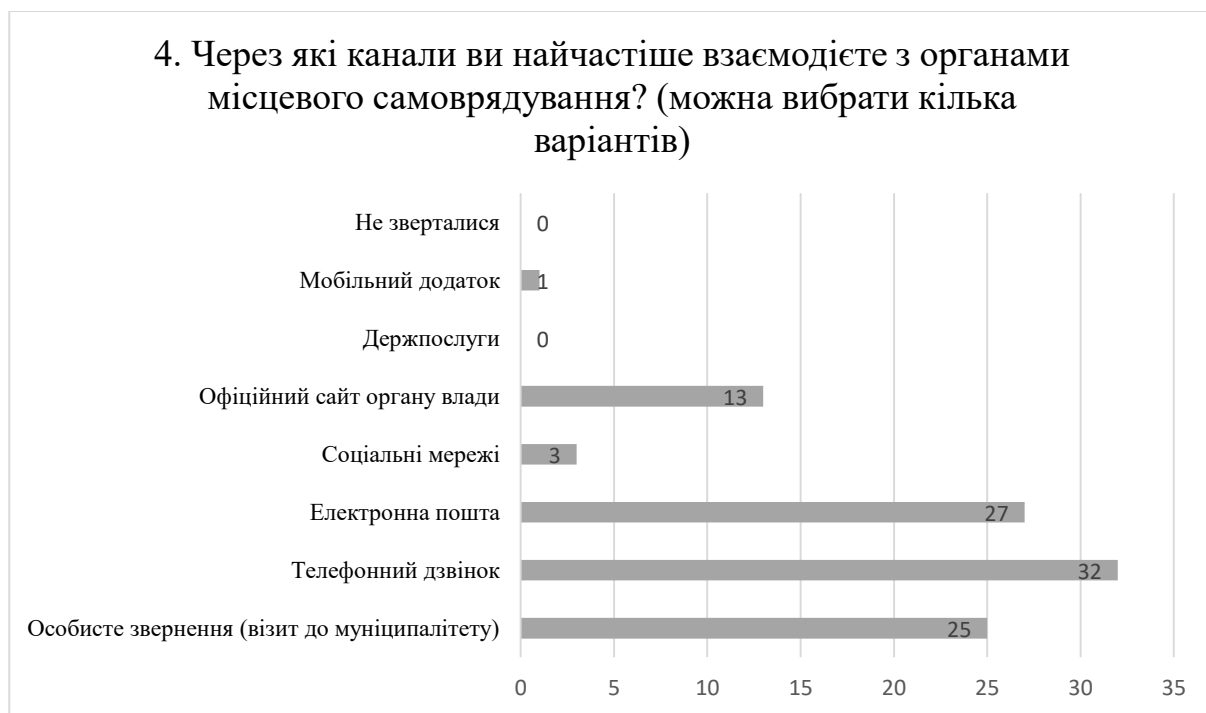


Рис.2.21. Канали взаємодії респондентів у Литві з органами місцевого самоврядування

Таким чином, дані демонструють перевагу класичних каналів комунікації і одночасно виявляють потенціал для розвитку цифрових сервісів і мобільних платформ для підвищення доступності електронних послуг;

5) результати опитування (рис. 2.22) щодо доступності муніципальних послуг свідчать про загалом високий рівень задоволеності громадян:

– «швидше доступні» вважають 39 осіб (62,9%), що складає більшість респондентів;

– «дуже доступні» оцінили 8 осіб (12,9%), демонструючи позитивне ставлення до функціонування органів місцевого самоврядування;

– нейтральну позицію зайняли 12 осіб (19,4%), що вказує на певну невизначеність або середній рівень досвіду взаємодії;

– лише по 1 особі (1,6%) відповіли «швидше недоступні» та «дуже недоступні», що свідчить про мінімальну кількість негативних оцінок.

Отже, більшість громадян оцінює муніципальні послуги як доступні, проте існує невеликий резерв для підвищення якості та зручності отримання послуг;

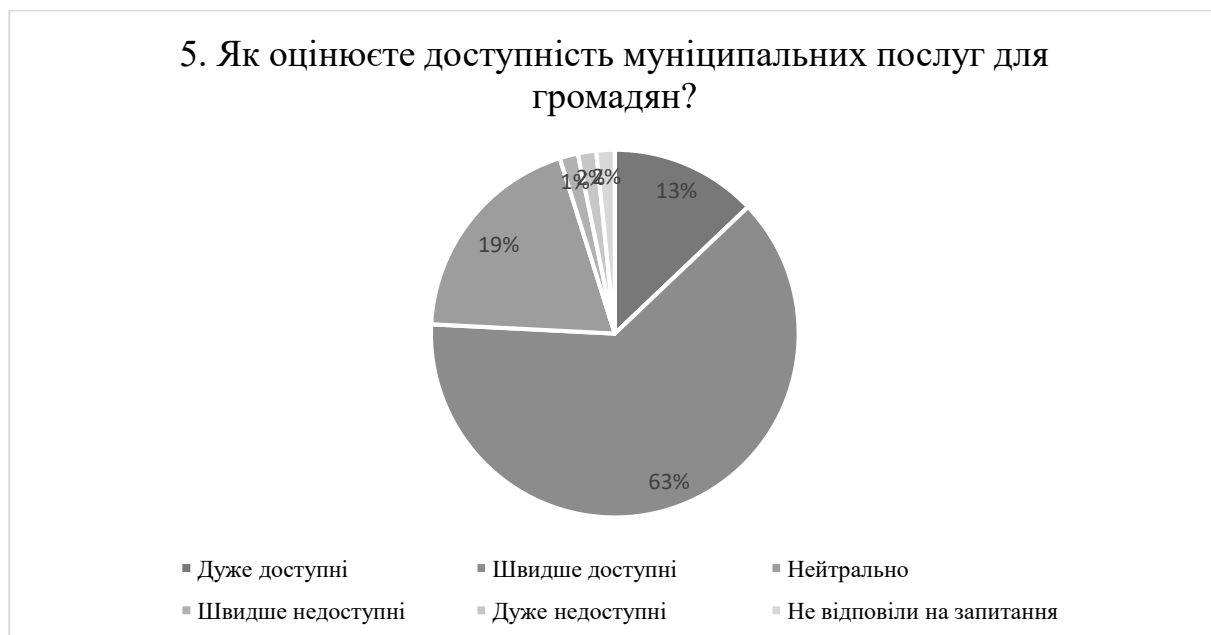


Рис.2.22. Оцінка доступності муніципальних послуг для громадян Литви

б) результати опитування (рис. 2.23) щодо зручності взаємодії з муніципальними органами показують, що більшість респондентів відчують комфорт при використанні доступних каналів комунікації:

- 33 особи (53,2 %) оцінюють взаємодію як зручну;
- 8 осіб (12,9 %) відзначають високий рівень комфорту;
- 18 осіб (29 %) мають середній рівень зручності, що свідчить про можливість покращень у деяких каналах;
- «незручно» та «дуже незручно» оцінили по 1 особі (по 1,6 %), що вказує на поодинокі випадки негативного досвіду.

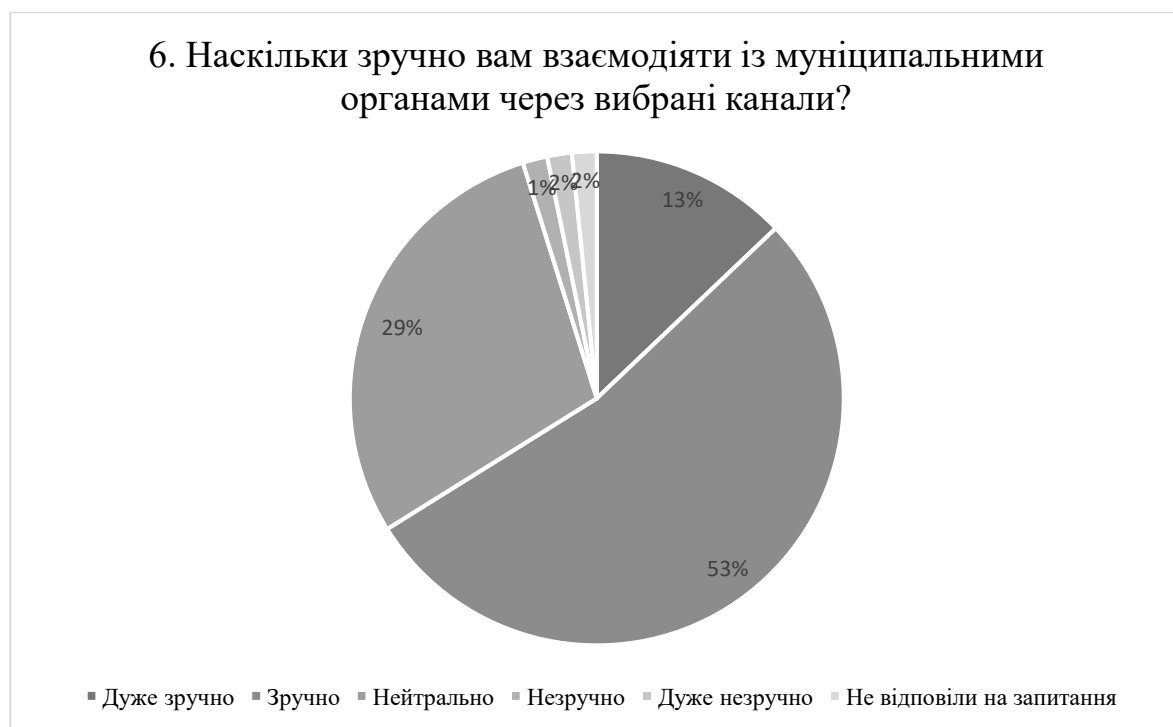


Рис.2.23. Оцінка зручності взаємодії громадян із муніципальними органами через обрані канали комунікації

Таким чином, переважна більшість громадян оцінює взаємодію як досить зручну, але існує потенціал для оптимізації окремих каналів комунікації.

7) результати опитування (рис. 2.24) щодо сфер взаємодії з органами місцевого самоврядування демонструють, що громадяни найчастіше стикаються з базовими побутовими та соціальними послугами:

- житлово-комунальні послуги (ЖКГ) – 28 осіб (28,6 %), що свідчить про високий рівень взаємодії у питаннях житлово-комунальної сфери;
- соціальні послуги – 22 особи (22,4 %), відображає значну потребу населення у соціальній підтримці;
- благоустрій та прибирання території – 17 осіб (17,3 %), що підкреслює актуальність локальних комунальних питань;
- ремонт доріг – 11 осіб (11,2 %) і освіта та культура – 10 осіб (10,2 %), демонструють менший, але помітний рівень звернень у цих сферах;
- транспорт та дороги – 6 осіб (6,1 %) та охорона громадського порядку – 4 особи (4,1 %) показують, що ці питання менш пріоритетні у повсякденній взаємодії громадян з муніципалітетом.



Рис.2.24. Сфери взаємодії громадян Литви із органами місцевого самоврядування

Таким чином, дані свідчать, що основні контакти громадян з муніципалітетами зосереджені на ЖКГ, соціальних послугах та благоустрої, тоді як інші сфери взаємодії менш поширені.

8) респонденти загалом оцінюють рівень взаємодії державних органів з громадянами (рис. 2.25) як помірний або високий: більшість опитаних, 33 особи (53,2%), вважають його середнім, ще 22 особи (35,5%) оцінюють як високий, і лише невелика частина респондентів вказала на дуже високий або низький рівень – по 2 особи (3,2%) у кожній категорії. Це свідчить, що громадяни відчують певну ефективність взаємодії, але існує потенціал для підвищення якості обслуговування та активізації комунікацій між муніципалітетами та населенням;

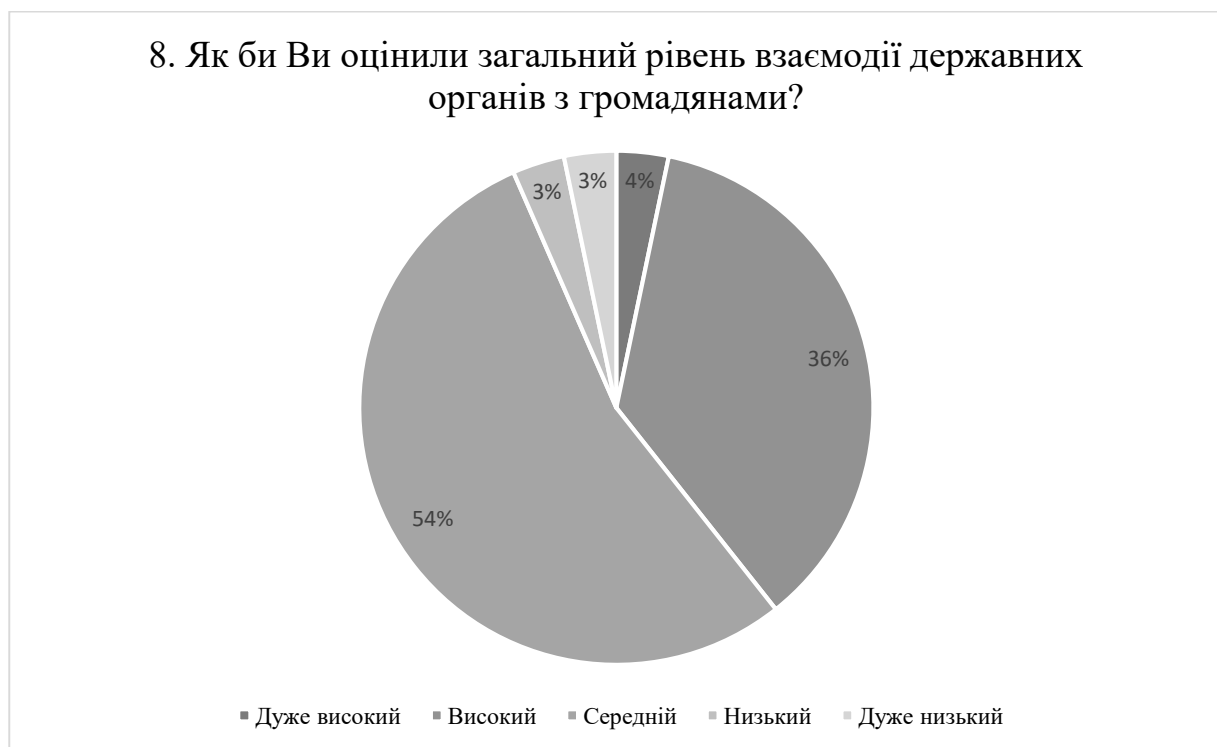


Рис.2.25. Загальний рівень взаємодії державних органів із громадянами Литви

9) аналіз відповідей на питання про проблеми, з якими стикалися опитуваних при зверненні до муніципальних органів (рис. 2.26), показує, що

понад чверть респондентів – 27 осіб (27,6 %) – не стикалися з проблемами при зверненнях до муніципальних органів. Серед тих, хто відчував складнощі, найбільш поширеними є формальний підхід до вирішення питань та нестача інформації, кожен варіант обрали по 19 осіб (19,4 %). Інші проблеми, такі як довге очікування відповіді – 11 осіб (11,2 %), відсутність результатів – 10 осіб (10,2 %), нечемність співробітників – 7 осіб (7,1 %), і складність подання звернень – 5 осіб (5,1 %), зустрічалися значно рідше.

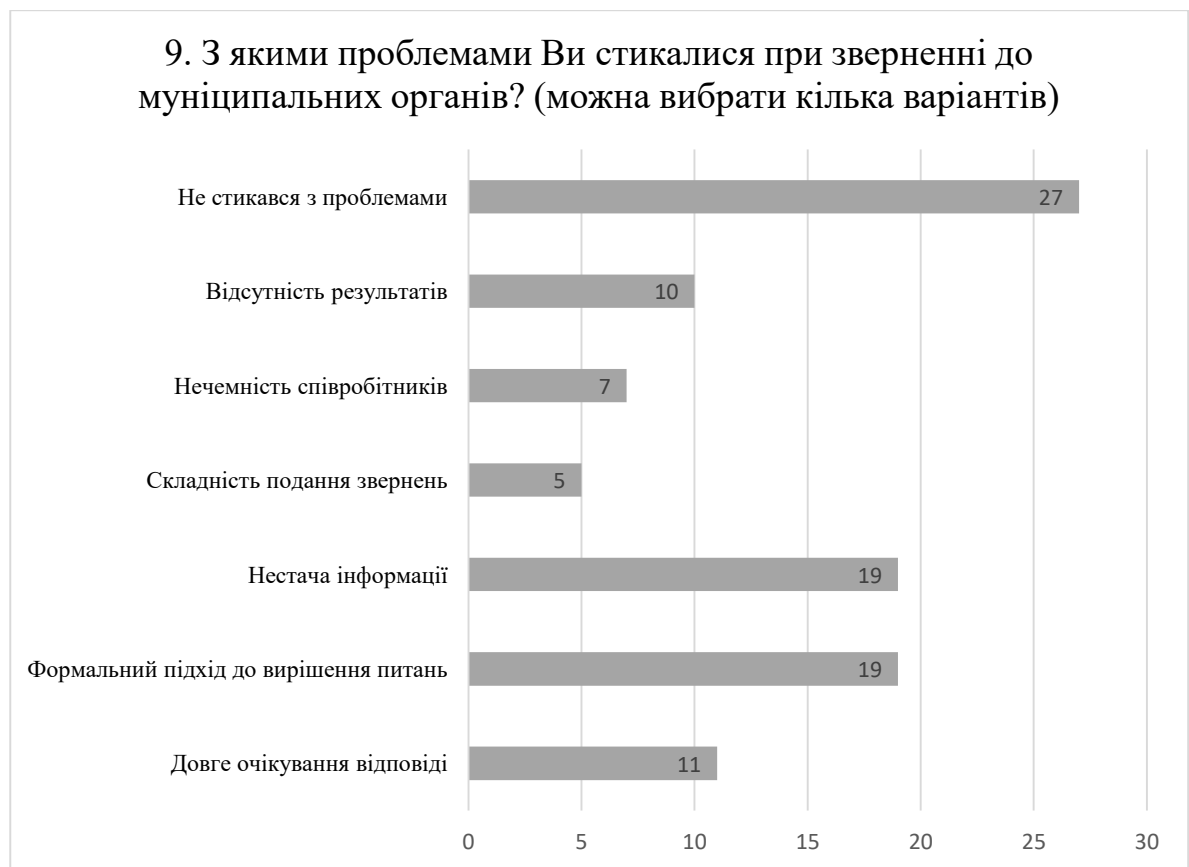


Рис.2.26. Проблеми, з якими громадяни Литви найчастіше стикаються під час звернень до муніципальних органів

Це свідчить про наявність певних бар'єрів у комунікації та обслуговуванні громадян, які потребують уваги для підвищення ефективності електронного та традиційного урядування;

10) вказуючи додаткові інструменти чи поліпшення, які хотіли б у процесі взаємодії з муніципалітетом отримати (рис. 2.27), громадяни найчастіше зазначали потребу у більш оперативному зворотному зв'язку – 34 особи (34,3 %), що вказує на важливість швидкої реакції муніципалітетів на звернення громадян. Значна частина – 19 осіб (19,2 %) – віддала перевагу особистому спілкуванню з представниками органів влади, а 18 осіб (18,2 %) акцентували на прозорості та доступності інформації. Поліпшення цифрових інструментів, таких як сайти та мобільні програми, обрали 15 осіб (15,2 %), тоді як збільшення кількості каналів для зв'язку цікавило 9 осіб (9,1 %), а спрощення подання звернень – лише 4 особи (4 %).

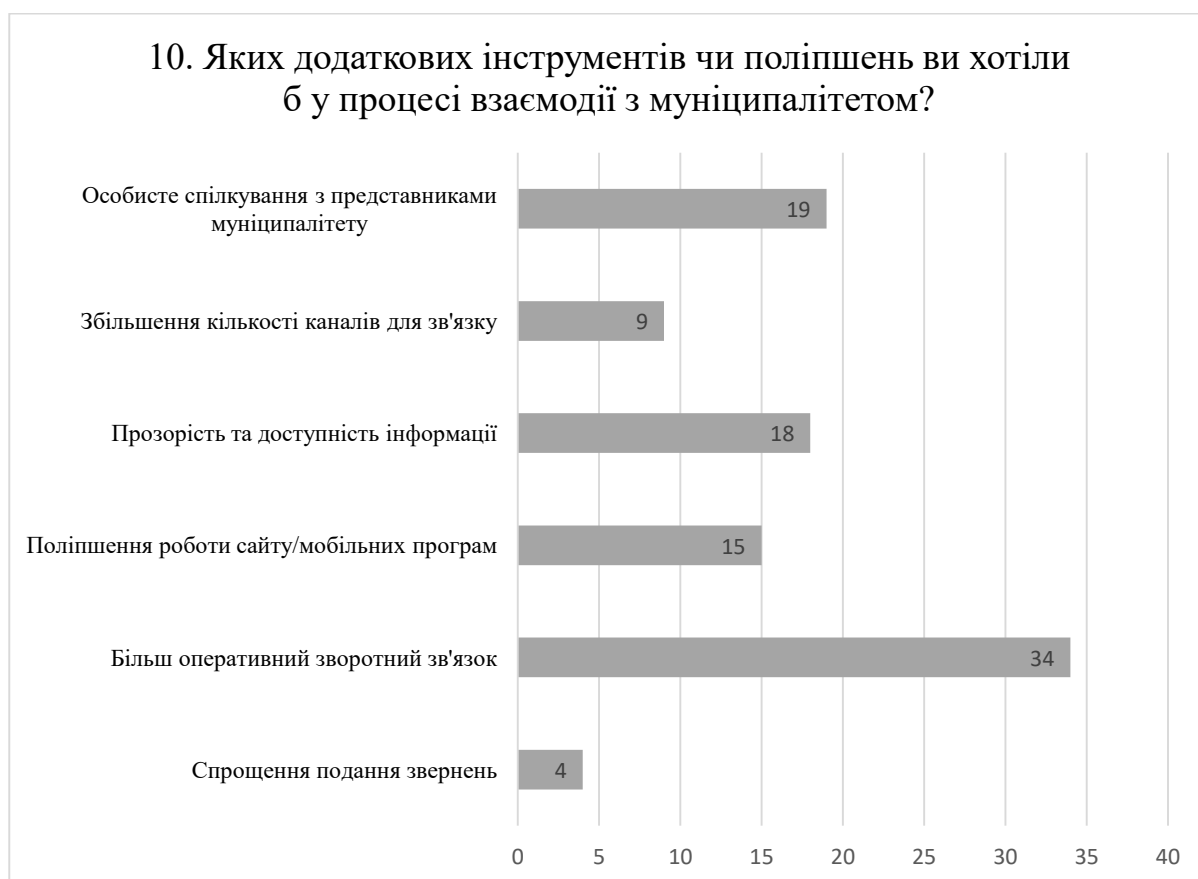


Рис.2.27. Очікування громадян Литви щодо покращення процесу взаємодії з муніципальними органами

Загалом результати підкреслюють, що громадяни цінують оперативність та відкритість комунікацій, а також ефективні та зручні цифрові та традиційні канали взаємодії;

11) результати оцінки довіри громадян до муніципальних органів (рис. 2.28) показали, що 25 осіб (40,3 %) практично не довіряють органам влади (1 бал), а ще 21 особа (33,9 %) має низький рівень довіри (2 бали). Помірну довіру висловили 7 осіб (11,3 %), а 6 осіб (9,7 %) оцінили довіру як високу (4 бали). Лише 2 особи (3,2 %) надали максимальну оцінку довіри (5 балів).

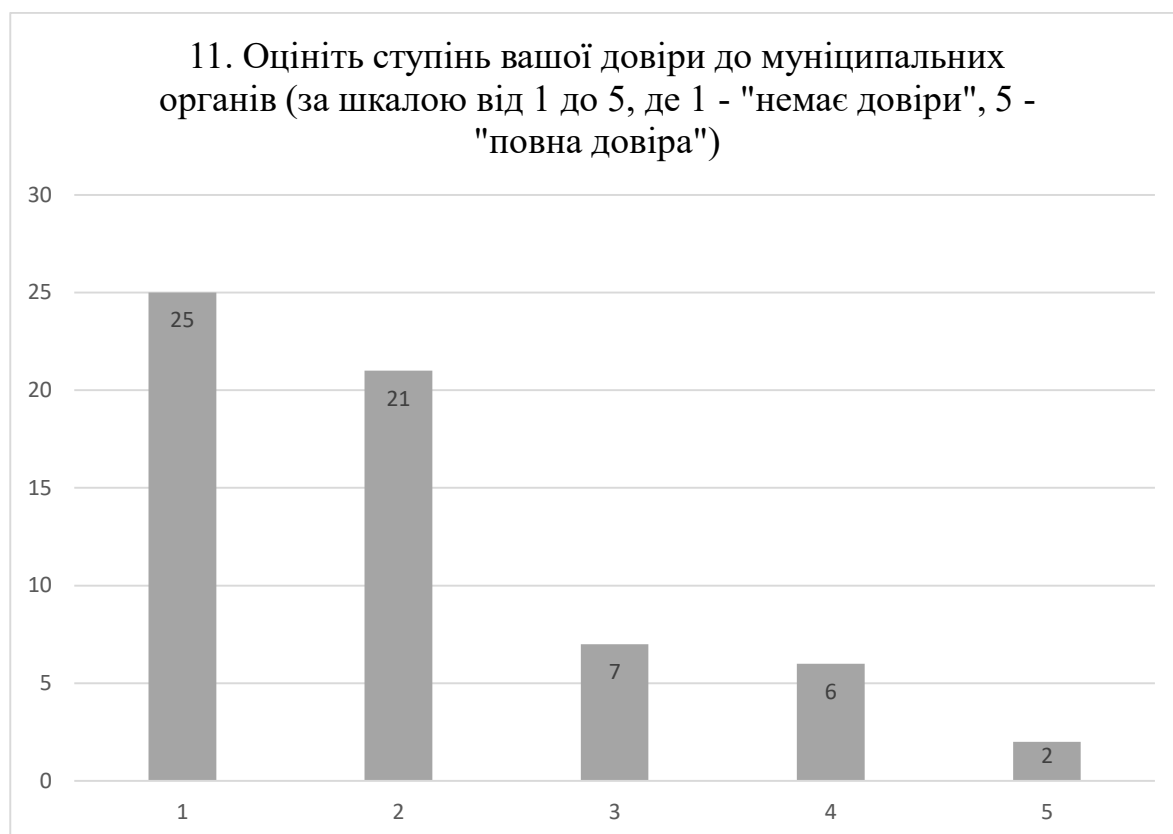


Рис.2.28. Ступінь довіри громадян Литви до органів місцевої влади

Це свідчить про загальну недовіру громадян до муніципальних органів, що потребує посилення прозорості, відкритості та комунікації з населенням;

12) аналіз оцінки прозорості та доступності інформації (рис. 2.29) показав, що 27 осіб (43,5 %) оцінили її як нейтральну, а 25 осіб (40,3 %) вважають

інформацію досить прозорою. Лише 4 особи (6,5 %) вказали на дуже прозору роботу, ще 4 особи (6,5 %) оцінюють прозорість як мало прозору, і жоден респондент не оцінив її як повністю відсутню.

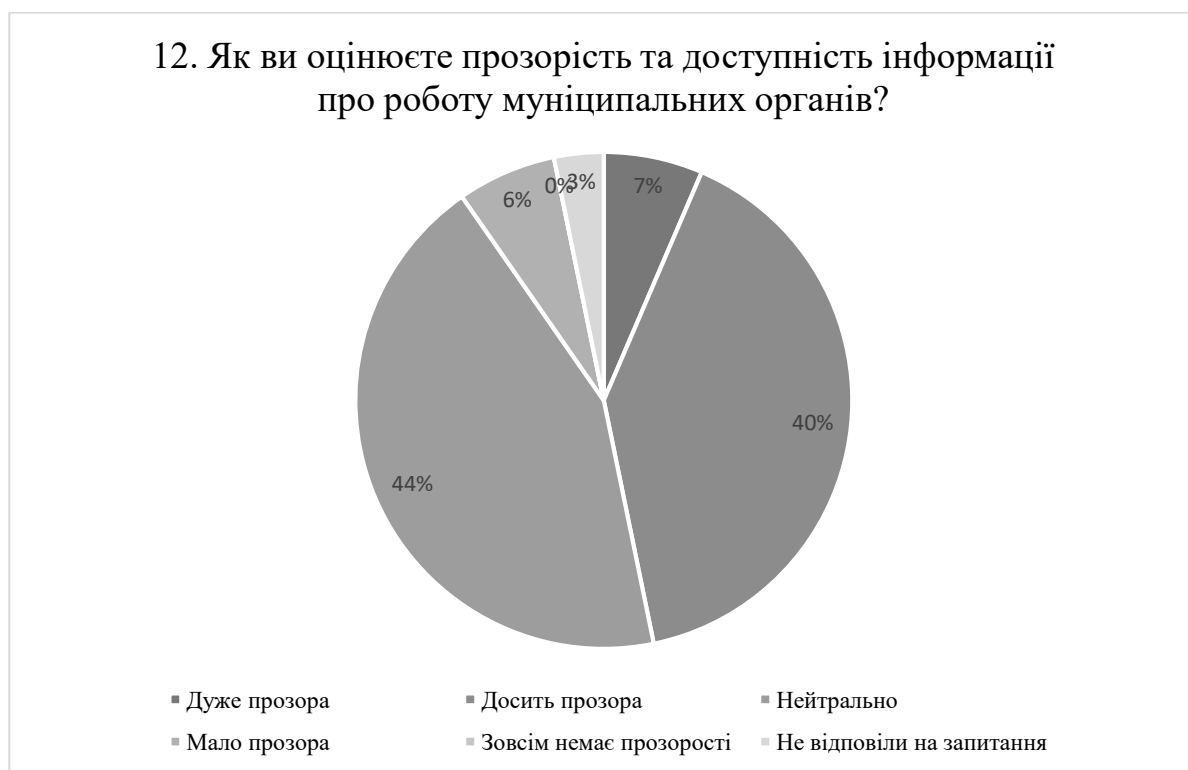


Рис.2.29. Рівень прозорості та доступності інформації про роботу муніципальних органів у Литві

Загалом ці дані свідчать про середній рівень прозорості та доступності інформації, що потребує покращення комунікаційних каналів та підвищення відкритості діяльності муніципальних органів;

13) аналіз відповідей на питання про отримання інформації через ЗМІ та соціальні мережі (рис. 2.30) показав, що більшість респондентів – 39 осіб (62,9 %) – отримують інформацію іноді, 21 особа (13 %) отримує її регулярно, а 34 особи (21 %) повідомили, що ніколи не отримували інформацію цим шляхом.

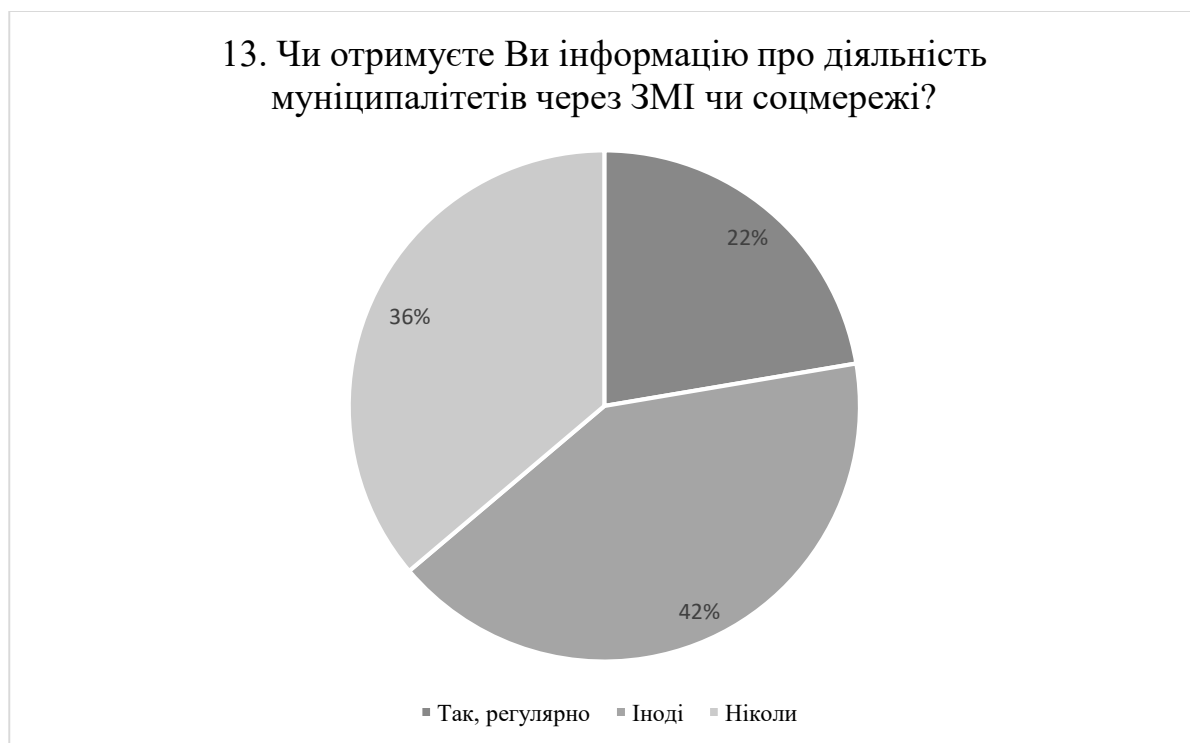


Рис.2.30. Результати отримання інформації громадянами Литви про діяльність муніципалітетів через ЗМІ та соціальні мережі

Це свідчить про нерівномірне інформування громадян і потребу у покращенні каналів комунікації та доступності актуальної інформації про діяльність муніципальних органів;

14) аналіз відповідей на питання про врахування думки громадян при прийнятті рішень (рис. 2.31) показав, що більшість респондентів вважають, що державні органи здебільшого не беруть до уваги громадську думку: 24 особи (38,7 %) відповіли «швидше ні», а 5 осіб (8 %) – «ні, не приймають». Лише 5 осіб (8,1 %) вважають, що думку громадян враховують завжди, і 15 осіб (24,2 %) – іноді. 13 осіб (21 %) вагалися з відповіддю.

Ці дані свідчать про низький рівень довіри до врахування громадської думки та потребу в підвищенні прозорості та залученні населення до процесу ухвалення рішень;



Рис.2.31. Врахування думки громадян при прийнятті рішень державними органами

15) аналіз вікової структури респондентів (рис. 2.32) показав, що найбільшу частку опитуваних становлять молоді громадяни віком 18-25 років – 24 особи (38,7%). Далі йдуть категорії старше 55 років – 11 осіб (17,7%), 26-35 років – 10 осіб (16,1%), 46-55 років – 8 осіб (13%), 36-45 років – 7 осіб (11,3%) та до 18 років – 2 особи (3,2%).

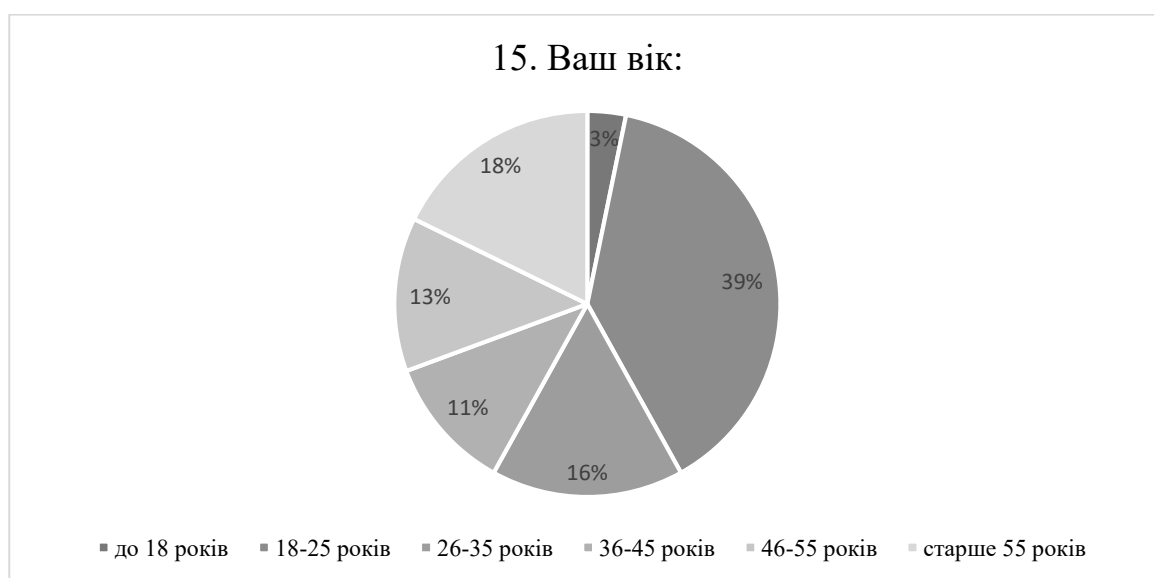


Рис.2.32. Вік респондентів

Така структура свідчить про активну участь молоді у взаємодії з муніципальними органами, а також про значну представленість старшої вікової групи, що дозволяє оцінити ступінь сприйняття е-урядування та використання технологій у різних поколіннях.

На основі проведеного опитування у Литві та порівняння з аналогічними даними з України можна сформулювати такі загальні висновки. Громадяни Литви виявляють вищий рівень обізнаності про існування муніципальних органів влади: 88,7 % респондентів знають про них, тоді як в Україні цей показник дещо нижчий. Також у Литві спостерігається частіша взаємодія громадян з органами влади: більшість респондентів звертаються до муніципалітетів 1-2 рази на рік, тоді як в Україні частіше користуються онлайн-послугами та електронними каналами комунікації.

Водночас, рівень прозорості та доступності інформації у Литві нижчий, ніж в Україні: лише 6,5 % оцінюють її як «дуже прозору», тоді як в Україні громадяни загалом відзначають вищий рівень відкритості та доступності інформації. Щодо каналів взаємодії, у Литві переважають особисті звернення, телефонні дзвінки та електронна пошта, тоді як українці частіше використовують онлайн-послуги, офіційні сайти та електронні сервіси, що свідчить про більшу цифровізацію комунікацій на локальному рівні.

Таким чином, можна констатувати, що Литва має високий рівень поінформованості та активності громадян у контактах з муніципалітетами, тоді як Україна демонструє вищу ефективність прозорості та цифрових каналів комунікації, що створює передумови для розвитку електронного урядування і підвищення якості публічних послуг. Результати опитування дозволяють, вивчаючи міжнародний досвід, виявити ключові проблеми та бар'єри у взаємодії громадян з муніципалітетами та окреслити напрями для вдосконалення електронного управління на місцевому рівні.

Висновки до розділу 2

Розвиток електронного урядування в Україні має забезпечити позитивний вплив на соціально-економічні перетворення в українському суспільстві, розбудову інститутів громадянського суспільства, у зв'язку з чим великого значення набувають форми взаємодії органів публічної влади з громадянами та громадськими організаціями. Подальший розвиток системи електронного урядування прямо залежить від того, чи зможе українське суспільство створити умови для забезпечення прозорості та відповідальності влади. Процеси, що сприяють спрощенню доступності до публічної інформації, забезпеченню контролю над діяльністю органів влади, насамперед органів місцевого самоврядування, уже відбуваються, а тому важливо оцінювати динаміку цих процесів для своєчасного реагування на зміни. Результати досліджень Transparency International в Україні щодо прозорості діяльності органів влади міста та міст Полтавської області зокрема можуть бути використані для коригування комунікаційної та кадрової політики на місцевому рівні. Аналіз результатів дослідження прозорості міст Полтавської області, наприклад, дозволяють зробити висновок про її середній рівень, а отже, для покращення рейтингових показників, міським головам необхідно звернути увагу на дотримання чинного законодавства та врахувати в подальшій роботі рекомендації Transparency International в Україні. У напрямку зміцнення прозорості важливо підвищувати доступність веб-сайтів, забезпечуючи зокрема інтуїтивний доступ до основних розділів, створюючи зручну систему пошуку документів і новин, інклюзивність веб-сайтів тощо.

Перспективним напрямом наукового пошуку може стати дослідження питань удосконалення методичного забезпечення процесу оцінювання прозорості та підзвітності влади.

Аналіз перешкод, які з'являються на шляху до цифровізації, дозволяє виокремити пріоритетні напрями впровадження е-технологій, а також розробити ефективні стратегії підвищення продуктивності та прозорості управлінських процесів у громадах.

У процесі дослідження було проведено опитування серед громадян України, його результати свідчать, що більшість респондентів обізнані про органи місцевого самоврядування, але частина лише частково знає їхні функції. Взаємодія з муніципалітетами переважно епізодична, а найпоширеніші канали комунікації – телефонні дзвінки та особисті візити; електронні сервіси поки використовуються менше. Громадяни відзначають проблеми довгого очікування відповіді, нестачі інформації та відсутності результатів, а також очікують спрощення подання звернень, швидший зворотний зв'язок і прозорість діяльності. Рівень довіри та оцінка прозорості роботи муніципалітетів залишаються середніми. Активність у взаємодії зосереджена серед громадян віком 26-45 років, що підкреслює потребу розвитку цифрових каналів комунікації, підвищення цифрової грамотності населення та інтеграції електронних сервісів для ефективного та прозорого управління.

Державна політика виступає каталізатором розвитку е-урядування на місцевому рівні, формуючи нормативні, фінансові та технологічні умови для ефективного, прозорого та стійкого цифрового управління територіальними громадами.

Вивчення міжнародного досвіду показало, що у Литві громадяни загалом активно контактують із муніципальними органами, проте при цьому суттєво відчувається нестача прозорості та зворотного зв'язку: лише 34,3 % респондентів бажають більш оперативного реагування, і близько 43,5 % оцінюють доступність інформації як нейтральну. В Україні, навпаки, громадяни більш задоволені рівнем відкритості та інформування, а цифрові сервіси дозволяють скоротити формальності та підвищити ефективність комунікацій.

Ключова різниця полягає у способах взаємодії: у Литві переважають традиційні канали – особисті звернення, телефон, електронна пошта, тоді як в Україні активно використовуються онлайн-послуги та інтегровані цифрові платформи, що забезпечує швидший доступ до публічних послуг та підвищує прозорість. Це підкреслює важливість поєднання цифрових технологій із підтримкою безпосередньої взаємодії, щоб забезпечити ефективне та довірче електронне урядування на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Модель цифрової системи управління територіальною громадою: структура, параметри, критерії ефективності

Сучасний етап цифрової трансформації створює для органів місцевого самоврядування необхідність переглядати усталені підходи до управління територіальними громадами. Збільшення обсягів даних, ускладнення управлінських процесів, потреба у швидкому прийнятті рішень і забезпеченні прозорості діяльності влади зумовлюють необхідність впровадження інноваційних цифрових рішень. Водночас на шляху до створення цілісної цифрової системи управління громади стикаються з низкою викликів: різний рівень цифрової готовності, відсутність уніфікованих стандартів електронного урядування, слабка інтеграція наявних інформаційних систем, недостатній рівень цифрових навичок як у посадовців, так і у населення, а також обмежені фінансові й технічні можливості.

Незважаючи на існування державних ініціатив і позитивних локальних практик, формування цифрової системи управління територіальними громадами все ще має фрагментарний характер і потребує глибокого наукового осмислення. Це зумовлює необхідність визначення ключових складових такої системи, окреслення факторів її ефективності та розроблення методологічних підходів до впровадження.

У процесі цифрової трансформації публічного управління територіальні громади змушені переходити від епізодичного впровадження окремих ІТ-рішень до побудови комплексної цифрової системи управління. Використання розрізнених сервісів, несумісних платформ і відсутність єдиних стандартів

роботи з даними суттєво знижують ефективність управління та обмежують можливості повноцінного використання цифрових технологій на місцевому рівні.

Впровадження електронного урядування є особливо доцільним для отримувачів публічних послуг, зокрема у сфері ліцензування та реєстрації, а також у випадках поєднання різних рівнів регулювання адміністративних повноважень чи необхідності надання комплексних послуг. У процесі функціонування електронного уряду користувач може звертатися до одного базового органу влади для отримання послуг, які забезпечуються кількома взаємопов'язаними установами.

Така модель можлива лише за умови об'єднання всіх міністерств і відомств в єдину інформаційно-комунікаційну систему, що гарантує узгодженість внутрішніх процесів (зокрема документообігу) та забезпечує уніфікований формат взаємодії з громадянами.

У такій моделі громадянин не взаємодіє окремо з різними органами влади, а користується єдиним електронним сервісом-посередником, який комплексно представляє їхні функції. Подане звернення чи запит автоматично спрямовується до відповідних уповноважених установ, що в більшості випадків сприяє швидкому отриманню відповіді.

Саме системний підхід дозволяє перейти від декларативної цифровізації до керованого процесу розвитку, орієнтованого на підвищення якості публічних послуг, прозорість управління, залучення мешканців і довгострокову стійкість громади. У зв'язку з цим доцільно розглянути модель цифрової системи управління територіальною громадою, яка структурно відображає її основні компоненти та параметри функціонування (додаток І).

Модель цифрової трансформації громади базується на інтегральному підході, де всі компоненти не існують окремо, а формують єдину взаємопов'язану цифрову екосистему. Кожен компонент виконує власну роль,

але максимальний ефект досягається лише за умови їхньої узгодженої взаємодії, зокрема:

- інфраструктура є фундаментом;
- платформи та сервіси – функціональним ядром;
- аналітика й електронна демократія – інструментами залучення та ухвалення рішень;
- кібербезпека, кадри та нормативна база – умовами стійкості та розвитку.

Запропонована модель цифрової системи управління територіальною громадою окреслює загальну архітектуру та інтегральну логіку взаємодії її ключових компонентів. Водночас для практичного застосування моделі та оцінювання її управлінського потенціалу необхідним є поглиблений аналіз внутрішньої структури системи, параметрів її функціонування та механізмів циркуляції інформації. Деталізація ключових параметрів, функціональних блоків і інформаційних потоків дозволяє перейти від концептуального рівня опису до інструментального, забезпечуючи можливість порівняльного аналізу, моніторингу ефективності та адаптації моделі до специфіки конкретної територіальної громади.

Ключові параметри цифрової системи управління територіальною громадою відображають рівень узгодженості між структурними елементами системи та ступінь використання цифрових технологій у управлінських процесах. Саме ці параметри формують аналітичну основу для оцінювання ефективності цифрового управління, дозволяючи вимірювати результативність, адаптивність і сталість системи. Динаміка ключових параметрів слугує індикатором рівня цифрової зрілості територіальної громади та дає змогу визначати напрями подальшого вдосконалення і стратегічного розвитку цифрової системи управління (табл. 3.1).

Ключові параметри цифрової системи управління територіальною громадою

Параметри	Характеристика
Організаційно-управлінські параметри	<ul style="list-style-type: none"> – рівень інтеграції цифрових рішень між структурними підрозділами громади; – ступінь централізації/децентралізації управління даними; – наявність цифрової стратегії та дорожньої карти розвитку; – відповідальність і розподіл ролей у цифровому управлінні.
Технологічні параметри	<ul style="list-style-type: none"> – масштабованість і гнучкість ІТ-архітектури; – інтеоперабельність інформаційних систем; – рівень автоматизації управлінських процесів; – використання хмарних та платформних рішень.
Дані та аналітика	<ul style="list-style-type: none"> – повнота, актуальність і якість даних; – швидкість збору та обробки інформації; – рівень використання аналітики й прогнозування; – наявність єдиного середовища управління даними.
Користувацькі параметри	<ul style="list-style-type: none"> – доступність цифрових сервісів для мешканців; – зручність користувацьких інтерфейсів; – рівень цифрової інклюзії та грамотності; – інтенсивність використання електронних сервісів.
Безпекові та правові параметри	<ul style="list-style-type: none"> – рівень захищеності інформаційних ресурсів; – відповідність вимогам захисту персональних даних; – регламентованість цифрових процесів; – наявність механізмів управління ризиками.

Джерело: сформовано автором.

Функціональні блоки цифрової системи управління територіальною громадою відображають внутрішню логіку її побудови та структурують систему відповідно до основних напрямів діяльності й управлінських процесів (табл. 3.2).

Кожен блок виконує чітко визначену функціональну роль, водночас перебуваючи у тісній взаємодії з іншими елементами системи, що забезпечує її цілісність та узгодженість. Така модульна побудова дозволяє поєднати технологічні, організаційні та соціальні аспекти цифрового управління, створюючи умови для гнучкого розвитку, масштабування та адаптації системи до змін зовнішнього середовища і потреб громади.

Таблиця 3.2

Функціональні блоки цифрової системи управління

Функціональний блок	Характеристика	Засоби
Інфраструктурний блок	Забезпечує технічну основу функціонування системи	<ul style="list-style-type: none"> – телекомунікаційні мережі; – серверна та хмарна інфраструктура; – робочі місця та пристрої доступу.
Платформний блок	Формує єдине цифрове середовище громади	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграційні платформи; – реєстри та бази даних; – API та сервіси обміну даними; – системи ідентифікації та автентифікації.
Сервісний блок	Орієнтований на надання цифрових послуг	<ul style="list-style-type: none"> – електронні адміністративні послуги; – сервіси для бізнесу; – комунальні, соціальні, освітні сервіси; – мобільні застосунки та портали громади.
Аналітично-управлінський блок	Забезпечує підтримку управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – системи збору та обробки даних; – аналітичні панелі (дашборди); – інструменти прогнозування; – системи моніторингу показників ефективності.
Блок електронної демократії	Забезпечує участь мешканців у процесах управління	<ul style="list-style-type: none"> – електронні петиції; – громадські консультації; – бюджети участі; – електронні голосування та опитування.
Блок кібербезпеки	Забезпечує захист та безперервність	<ul style="list-style-type: none"> – системи захисту інформації; – управління доступом; – моніторинг і реагування на інциденти; – резервне копіювання та відновлення.
Кадрово-організаційний блок	Забезпечує людський та управлінський ресурс	<ul style="list-style-type: none"> – цифрові компетентності персоналу; – навчання та підвищення кваліфікації; – управління змінами; – підтримка користувачів
Нормативно-правовий блок	Формує регуляторне середовище	<ul style="list-style-type: none"> – локальні нормативні акти; – політики управління даними; – стандарти та регламенти; – договори та партнерські механізми.

Джерело: сформовано автором.

Інформаційні потоки є системотворчим елементом цифрової системи управління територіальною громадою, оскільки саме вони забезпечують її цілісність, безперервність та динаміку функціонування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інформаційні потоки цифрової системи управління

Назва	Основні складові
Вхідні інформаційні потоки	<ul style="list-style-type: none"> – дані від мешканців (заяви, звернення, петиції); – дані від бізнесу та організацій; – сенсорні та статистичні дані; – дані з державних реєстрів.
Внутрішні інформаційні потоки	<ul style="list-style-type: none"> – обмін даними між підрозділами громади; – синхронізація реєстрів і баз даних; – передача управлінської інформації; – аналітична обробка та агрегація даних.
Вихідні інформаційні потоки	<ul style="list-style-type: none"> – управлінські рішення та розпорядчі документи; – цифрові послуги та повідомлення користувачам; – відкриті дані та звіти; – зворотний зв'язок для мешканців
Зворотні зв'язки	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка якості послуг; – результати громадських обговорень; – показники ефективності управління; – коригування стратегій і процесів.

Джерело: сформовано автором.

У результаті проведеного аналізу, через упорядкований рух даних між функціональними блоками реалізується координація управлінських процесів, своєчасне надходження інформації для прийняття рішень та зворотний зв'язок між органами управління і мешканцями громади. Інформаційні потоки поєднують зовнішні джерела даних із внутрішніми аналітичними й сервісними компонентами системи, створюючи основу для інтегрованого управління та використання даних. Їх ефективна організація дозволяє забезпечити прозорість управлінських дій, оперативність реагування на зміни соціально-економічної

ситуації та адаптивність цифрової системи до потреб розвитку територіальної громади.

Цифрова система управління територіальною громадою функціонує як цілісний замкнений цикл, у якому інформаційні потоки забезпечують безперервну взаємодію між мешканцями, органами влади та цифровими інструментами, тоді як функціональні компоненти формують передумови для ефективного, прозорого й сталого розвитку громади.

Необхідність переходу територіальних громад до цифрових форматів управління визначається сукупністю взаємопов'язаних соціально-економічних, управлінських і технологічних факторів. Підвищення суспільних очікувань щодо відкритості діяльності органів місцевого самоврядування зумовлює потребу в більшій прозорості управлінських процесів, що досягається завдяки впровадженню цифрових інструментів моніторингу, відкритих даних і електронної взаємодії з громадянами. Такі підходи сприяють зменшенню інформаційної асиметрії між владою та населенням, посилюючи підзвітність і довіру до прийнятих рішень.

Разом із цим ускладнення соціально-економічних процесів і зростання динаміки розвитку територій вимагають більшої оперативності управління. Традиційні, переважно паперові та ієрархічні моделі ухвалення рішень уже не забезпечують необхідної швидкості обробки інформації та реагування на нові виклики.

Важливим аспектом є також підвищення інклюзивності управління, що передбачає активніше залучення мешканців до формування та реалізації місцевої політики. Цифрові інструменти електронної демократії розширюють можливості участі громадян незалежно від їхнього місця проживання, фізичних можливостей чи соціального статусу, сприяючи формуванню більш відкритого та репрезентативного управлінського середовища.

Окрім цього, цифровізація управління підсилює здатність територіальних громад адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, зокрема кризових ситуацій, демографічних зрушень і економічних викликів. Застосування аналітичних інструментів, прогнозування та сценарного моделювання дає змогу органам місцевого самоврядування оперативніше й точніше коригувати управлінські рішення відповідно до актуальних потреб громади.

З огляду на вище вказані обставини, можна дійти до висновку, що перехід територіальних громад до цифрових форматів управління є об'єктивно зумовленим процесом, який відповідає суспільному запиту на якісніші, доступніші та орієнтовані на потреби громадян публічні послуги, а також сприяє забезпеченню ефективного, прозорого й сталого місцевого врядування в умовах сучасних трансформацій.

Щоб оцінити ефективність моделей управлінських технологій електронного урядування, доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники та враховує як управлінські, так і соціальні результати їх функціонування. Такий підхід передбачає оцінювання не лише безпосередніх результатів впровадження цифрових рішень, але й їхнього впливу на якість публічного управління, рівень задоволеності громадян, прозорість діяльності органів влади та ефективність використання ресурсів.

Комплексність оцінювання полягає у врахуванні різних аспектів функціонування електронного урядування: організаційного, технологічного, економічного та соціального. Зокрема, кількісні показники дають змогу виміряти рівень автоматизації процесів, швидкість надання адміністративних послуг, обсяг витрат і економічний ефект від цифровізації. Водночас якісні показники відображають рівень доступності та зручності електронних сервісів, ступінь довіри громадян до органів влади, а також рівень їх залученості до управлінських процесів.

Важливим елементом такого підходу є орієнтація на кінцевого користувача публічних послуг, що дозволяє оцінити ефективність не лише з позиції органів влади, а й з точки зору громадян. Це забезпечує більш об'єктивне розуміння результатів впровадження управлінських технологій і сприяє формуванню клієнтоорієнтованої моделі електронного урядування.

Крім того, багатовимірний підхід дає змогу врахувати довгострокові ефекти цифровізації, зокрема підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зміцнення демократичних практик, зниження рівня корупційних ризиків та посилення соціальної взаємодії між владою і громадою. Таким чином, оцінювання ефективності моделей електронного урядування має здійснюватися як інтегрований процес, що охоплює всі рівні та результати їх функціонування.

Оцінювання ефективності моделей управлінських технологій електронного урядування доцільно здійснювати на основі логіки «вхід - процес - результат - вплив», що дає змогу комплексно відстежити повний життєвий цикл функціонування цифрової системи управління та визначити причинно-наслідкові зв'язки між використаними ресурсами, організацією діяльності та отриманими ефектами.

Вхід (input) охоплює сукупність ресурсів, необхідних для впровадження та функціонування електронного урядування. До них належать фінансові ресурси (бюджетні витрати на цифровізацію, інвестиції в ІТ-інфраструктуру), кадрові (рівень цифрових компетентностей посадових осіб, наявність ІТ-фахівців), технічні (інформаційні системи, програмне забезпечення, канали зв'язку), а також нормативно-правове забезпечення. На цьому етапі важливо оцінити достатність, збалансованість і ефективність використання ресурсної бази.

Процес (process) відображає особливості організації управлінської діяльності та надання електронних послуг. Він включає рівень автоматизації адміністративних процедур, ступінь інтеграції інформаційних систем і реєстрів,

якість електронного документообігу, швидкість обробки запитів, а також зручність і доступність сервісів для користувачів. Оцінювання процесів дозволяє виявити прогалини у функціонуванні системи та визначити ефективність управлінських технологій у динаміці.

Результат (output) характеризує безпосередні, вимірювані наслідки функціонування цифрової системи. До таких показників належать кількість наданих електронних послуг, частка послуг, доступних онлайн, рівень їх використання громадянами, скорочення часу обробки звернень, зниження адміністративного навантаження на органи влади. Цей рівень дає змогу оцінити продуктивність системи та її здатність забезпечувати заплановані результати.

Вплив (outcome/impact) відображає довгострокові ефекти впровадження електронного урядування для громади та системи публічного управління загалом. Йдеться про підвищення рівня довіри громадян до влади, зростання прозорості та підзвітності, зменшення корупційних ризиків, покращення якості життя населення, розвиток громадянської участі та зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Оцінювання впливу є найбільш складним, однак саме воно дозволяє визначити стратегічну ефективність цифрових трансформацій.

Таким чином, застосування зазначеної логіки забезпечує системність оцінювання, дозволяє узгодити короткострокові результати з довгостроковими цілями розвитку та формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення моделей електронного урядування.

Для комплексної оцінки ефективності моделей управлінських технологій електронного урядування доцільно виділяти низку взаємопов'язаних критеріїв, що охоплюють як функціональні характеристики системи, так і її вплив на громадян та управлінські процеси (табл. 3.4).

**Критерії оцінки ефективності моделей управлінських технологій
електронного урядування**

Критерій	Основні показники
Ефективність	Скорочення часу надання послуг; зниження адміністративних витрат; рівень автоматизації процесів
Результативність	Ступінь досягнення цілей; частка послуг онлайн; рівень використання електронних сервісів
Якість послуг	Задоволеність користувачів; доступність 24/7 та мобільність; зручність інтерфейсу
Прозорість і підзвітність	Обсяг відкритих даних; доступ до інформації про діяльність органів влади; наявність інструментів громадського контролю
Інклюзивність	Рівень залучення різних груп населення; доступність для людей з інвалідністю; цифрова грамотність користувачів
Інтегрованість	Рівень взаємодії між реєстрами та платформами; наявність єдиної інформаційної архітектури
Адаптивність і стійкість	Здатність реагувати на кризові ситуації; гнучкість у впровадженні нових сервісів

Джерело: сформовано автором.

Кожен із критеріїв відображає певний аспект ефективності і дозволяє визначити сильні та слабкі сторони цифрових моделей управління:

1) ефективність – критерій оцінює оптимальність використання ресурсів та продуктивність цифрової системи. До них належать скорочення часу надання адміністративних послуг, що дозволяє зменшити бюрократичні затримки; зниження адміністративних та операційних витрат органів влади; рівень автоматизації процесів, що сприяє зменшенню ручної праці та підвищенню точності обробки даних. Висока ефективність свідчить про раціональне використання ресурсів і здатність системи швидко та економно виконувати управлінські функції;

2) результативність оцінює досягнення поставлених цілей та реальну користь для користувачів. Серед основних показників: ступінь досягнення цілей цифровізації, наприклад, підвищення доступності та якості послуг; частка

послуг, доступних онлайн, що забезпечує оперативність та зручність для громадян; рівень використання електронних сервісів населенням, який відображає їхню прийнятність та ефективність у практичному застосуванні. Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки цифрові моделі управління виконують завдання, для яких вони впроваджені;

3) якість послуг визначає, наскільки цифрові сервіси відповідають очікуванням користувачів. Її характеризує задоволеність користувачів послугами та рівень їхнього комфорту при взаємодії з електронними платформами; цілодобова доступність послуг у режимі, можливість користування через різні канали (мобільні додатки, веб-портали); зручність інтерфейсу та простота навігації, що сприяє легкому і зрозумілому користуванню сервісами. Якісні сервіси підвищують рівень довіри громадян і стимулюють активну взаємодію з владою;

4) прозорість і підзвітність оцінює відкритість діяльності органів влади та доступність інформації для громадян. Це обсяг відкритих даних, що надаються через електронні платформи; легкість доступу до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування; наявність механізмів громадського контролю та інструментів зворотного зв'язку. Прозорість і підзвітність сприяють зміцненню довіри громадян та підвищують легітимність управлінських рішень;

5) інклюзивність оцінює, наскільки система забезпечує рівний доступ до послуг для всіх категорій населення. До показників оцінювання інклюзивності належать: рівень залучення різних груп громадян до використання цифрових сервісів; доступність для людей з інвалідністю та інших вразливих груп; рівень цифрової грамотності користувачів і наявність підтримки у разі потреби. Інклюзивна система електронного урядування сприяє формуванню більш справедливого та доступного управлінського середовища;

6) інтегрованість системи відображає взаємодію між різними компонентами цифрової системи: рівень взаємодії між державними реєстрами,

платформами та інформаційними ресурсами; наявність єдиної інформаційної архітектури, що забезпечує узгодженість даних та процесів; можливість централізованого моніторингу та аналітики. Висока інтегрованість забезпечує цілісність управлінської системи і дозволяє уникнути фрагментації цифрових рішень;

7) адаптивність і стійкість. Цей критерій визначає здатність системи реагувати на зовнішні та внутрішні зміни: оперативність реагування на кризові ситуації (економічні, демографічні, природні); гнучкість у впровадженні нових сервісів і технологій; здатність підтримувати безперервне функціонування за умов змін у законодавстві чи технологічному середовищі. Адаптивна та стійка система дозволяє підтримувати стабільність управлінських процесів та забезпечує довгострокову ефективність цифрового управління.

Для забезпечення комплексності та підвищення об'єктивності оцінки ефективності моделей управлінських технологій електронного урядування доцільно поєднувати різні методи, які дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні аспекти функціонування системи, а також її вплив на громадян та управлінські процеси (табл. 3.5).

Кількісні методи базуються на об'єктивних числових даних і дозволяють вимірювати продуктивність, ефективність та використання ресурсів системи:

1) КРІ (ключові показники ефективності) – оцінка досягнення конкретних цілей електронного урядування, наприклад, скорочення часу надання послуг, збільшення частки онлайн-послуг;

2) індекси – інтегральні показники, які агрегують декілька параметрів, наприклад, індекс цифрової зрілості громади;

3) статистичний аналіз – використання методів описової та аналітичної статистики для оцінки трендів, динаміки показників та порівняння результатів за періодами або між громадами.

**Методи оцінювання ефективності моделей управлінських технологій
електронного урядування**

Метод оцінювання	Опис	Приклад застосування
Кількісні	Використання об'єктивних числових даних для оцінки продуктивності та ефективності системи	КРІ (час надання послуг, частка онлайн-послуг), індекси цифрової зрілості, статистичний аналіз динаміки показників
Якісні	Врахування суб'єктивних оцінок експертів і користувачів для аналізу якості та зручності послуг	Експертні оцінки, опитування громадян, фокус-групи, глибинні інтерв'ю
Порівняльні	Порівняння ефективності між громадами або регіонами для виявлення кращих практик	Аналіз цифрової зрілості інших громад, порівняння показників продуктивності та інклюзивності, запозичення успішних моделей
Інтегральні	Об'єднання кількох показників у комплексний індекс для всебічної оцінки системи	Формування зведеного індексу ефективності, нормалізація показників, інтеграція кількісних і якісних даних

Джерело: сформовано автором.

Якісні методи дозволяють врахувати суб'єктивні оцінки користувачів та експертів, що не завжди можна виміряти кількісно:

- 1) експертні оцінки – оцінка ефективності системи групою спеціалістів у сфері електронного урядування та публічного управління;
- 2) опитування громадян – збір даних про рівень задоволеності користувачів електронними сервісами, оцінку зручності, доступності та якості наданих послуг;
- 3) фокус-групи та інтерв'ю – глибинний аналіз проблем, що дозволяє виявити слабкі місця системи та пропозиції щодо її вдосконалення.

Порівняльні методи застосовуються для порівняння ефективності моделей управління між різними територіальними громадами чи регіонами:

- 1) аналіз успішних практик і рівня цифрової зрілості інших громад;

- 2) порівняння показників продуктивності, якості послуг та інклюзивності;
- 3) виявлення «кращих практик» для подальшого запозичення та адаптації.

Інтегральні методи дозволяють об'єднати кілька показників в один комплексний індекс ефективності, що дає загальне уявлення про функціонування системи:

- 1) формування зведеного індексу на основі нормалізованих значень усіх критеріїв;
- 2) використання вагових коефіцієнтів для врахування важливості окремих показників;
- 3) інтеграція кількісних та якісних даних для всебічної оцінки системи.

Поєднання цих методів забезпечує багатовимірний, збалансований та науково обґрунтований підхід до оцінки ефективності моделей управлінських технологій електронного урядування. Такий підхід дозволяє не лише визначати поточний стан системи, а й формувати рекомендації для її вдосконалення, підвищення прозорості, доступності та інклюзивності управлінських процесів.

Для комплексної оцінки ефективності моделей управлінських технологій електронного урядування доцільно формувати узагальнений інтегральний індекс, який об'єднує всі ключові критерії оцінювання через вагові коефіцієнти. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні показники, забезпечуючи єдину числову оцінку ефективності системи, що враховує її багатовимірну природу.

Формування інтегрального індексу розпочинаємо з визначення показників та критеріїв оцінки (ефективність, результативність, якість послуг, прозорість, інклюзивність, інтегрованість, адаптивність) та відповідні їм конкретні показники.

Для забезпечення порівнянності показники можуть бути приведені до шкали від 0 до 1 або від 0 до 100, залежно від одиниць вимірювання. Це дозволяє уникнути дисбалансу між критеріями, що вимірюються у різних величинах.

Кожному критерію надається вага (w_i), що відображає його важливість у загальній оцінці ефективності системи. Ваги можуть визначатися експертним методом, на основі аналізу пріоритетів громади або стратегії цифрового розвитку.

Узагальнений індекс ефективності I обчислюється за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i \quad (1)$$

де:

K_i – нормалізоване значення показника за критерієм i ,

w_i – ваговий коефіцієнт критерію i ,

n – кількість критеріїв оцінювання.

Інтерпретація інтегрального індексу ефективності моделей електронного урядування дозволяє отримати чітке уявлення про стан цифрової системи управління та визначити пріоритети для її вдосконалення. Зазвичай значення розраховуються від 0 до 1 або від 0 до 100.

Високі значення індексу свідчать про високу ефективність системи, що характеризується оптимальним використанням ресурсів, високою якістю послуг, інтегрованістю процесів та достатнім рівнем інклюзивності; демонструють, що електронні сервіси доступні, зручні для користувачів та відповідають поставленим цілям цифровізації; вказують на стійкість і адаптивність системи до змін у соціально-економічному та технологічному середовищі; свідчать про довіру громадян до органів влади та високу прозорість управлінських процесів.

Середні значення індексу (помірний рівень) відображають наявність як сильних, так і слабких сторін у функціонуванні системи; можуть свідчити про часткову інтеграцію сервісів, недостатню автоматизацію або обмежену

залученість громадян; потребують аналізу окремих компонентів системи для визначення пріоритетних напрямів удосконалення.

Низькі значення індексу (близько 0) сигналізують про суттєві проблеми у функціонуванні електронного урядування, включаючи фрагментарність цифрових рішень, низький рівень доступності та якості послуг, обмежену прозорість і підзвітність; вказують на необхідність системного перегляду та вдосконалення ключових компонентів цифрової системи; можуть слугувати сигналом для перегляду стратегії цифровізації, перерозподілу ресурсів та підвищення цифрової компетентності посадових осіб і користувачів.

Для точнішого аналізу доцільно враховувати розподіл індексу за окремими критеріями (ефективність, якість послуг, прозорість, інклюзивність тощо), що дозволяє визначити конкретні слабкі місця системи. Також результати індексу можна використовувати для порівняння між громадами, а також для оцінки динаміки розвитку системи в часі. Індекс може бути інтегрований у систему моніторингу та звітності, що дозволяє забезпечити регулярне оновлення даних та своєчасне коригування управлінських рішень.

Запропонований підхід дозволяє виявляти слабкі місця цифрових моделей управління, аналізуючи розриви в інтеграції систем та взаємодії між платформами, оцінюючи ефективність використання ресурсів та технологій, а також визначаючи критичні точки, де необхідне вдосконалення процесів або підвищення цифрових компетентностей персоналу. Це дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення на науково-методичній основі, використовуючи дані інтегральних та критеріальних показників для планування заходів і забезпечення аргументованості вибору пріоритетів у розвитку електронних сервісів.

Впровадження підходу сприяє підвищенню якості електронних послуг шляхом оптимізації процесів надання послуг через автоматизацію та стандартизацію, покращення зручності, доступності та швидкості обслуговування користувачів, а також забезпечення відповідності послуг

очікуванню громадян та вимогам відкритого урядування. Крім того, він забезпечує прозорість і підзвітність органів влади, запроваджуючи інструменти моніторингу та відкритих даних, підвищуючи доступність інформації про діяльність органів місцевого самоврядування та стимулюючи участь громадян у контролі та оцінці ефективності їх роботи.

Завдяки такому підходу формується можливість визначати стратегічні напрями цифрового розвитку громади, визначати пріоритетні сфери для впровадження нових цифрових рішень, забезпечувати узгодженість між короткостроковими та довгостроковими цілями цифровізації та сприяти адаптивності громади до соціально-економічних змін, технологічних інновацій та зростання очікувань громадян.

3.2. Економічна ефективність впровадження моделі електронного управління на місцевому рівні

Окремої уваги потребує економічна ефективність упровадження електронного урядування. Практика розвинених країн свідчить, що електронна взаємодія між громадянами та органами влади може бути у два рази дешевшою порівняно з традиційним обслуговуванням у фізичних офісах.

Економічна ефективність у контексті електронного управління визначається як співвідношення отриманих результатів, або вигод, до витрат, пов'язаних із впровадженням і експлуатацією цифрових технологій. Під результатами розуміють конкретні позитивні ефекти від використання електронних сервісів, такі як зменшення адміністративних витрат, скорочення часу надання послуг, підвищення продуктивності органів влади, покращення якості обслуговування громадян та зростання прозорості управлінських процесів. Витрати включають фінансові, кадрові та технічні ресурси, необхідні для

розробки, впровадження та підтримки електронної системи управління. Таким чином, економічна ефективність відображає, наскільки раціонально використовуються ресурси для досягнення максимального позитивного ефекту у функціонуванні місцевих органів влади та задоволенні потреб населення.

Для оцінки економічної ефективності впровадження електронного управління на місцевому рівні важливо враховувати різні категорії витрат (табл. 3.6) і вигод, що дозволяє отримати комплексну і реалістичну картину результатів цифровізації.

Таблиця 3.6

Категорії витрат для оцінки економічної ефективності впровадження електронного управління на місцевому рівні

Категорія витрат	Складові
Фінансові витрати	Закупівля обладнання, ліцензійного програмного забезпечення, оплата послуг підрядників, витрати на навчання персоналу
Часові витрати	Ресурси, витрачені на адаптацію процесів, організаційні зміни, налаштування системи; час працівників органів влади та користувачів
Кадрові витрати	Залучення спеціалістів, підвищення кваліфікації персоналу, організаційна перебудова службових процесів
Технологічні витрати	Придбання та обслуговування апаратного та програмного забезпечення, інтеграція систем, забезпечення кібербезпеки, підтримка IT-інфраструктури

Джерело: сформовано автором.

Фінансові витрати включають кошти, спрямовані на закупівлю обладнання, ліцензійного програмного забезпечення, оплату послуг підрядників, а також витрати на навчання персоналу.

Часові витрати відображають ресурси, витрачені на адаптацію процесів, організаційні зміни та налаштування системи, що потребують часу від працівників органів влади та користувачів.

Кадрові витрати пов'язані з необхідністю залучення спеціалістів, підвищення кваліфікації персоналу та організаційною перебудовою службових процесів.

Технологічні витрати охоплюють придбання та обслуговування апаратного та програмного забезпечення, інтеграцію систем, забезпечення кібербезпеки та підтримку ІТ-інфраструктури.

Щодо вигод (табл. 3.7), соціальні ефекти охоплюють підвищення задоволеності громадян через швидший та зручніший доступ до послуг, збільшення їх доступності незалежно від місця проживання чи соціального статусу, а також покращення якості обслуговування завдяки стандартизації та автоматизації процесів. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, забезпечує відкритість інформації про діяльність місцевого самоврядування та зміцнює довіру населення до управлінських рішень і стратегічних ініціатив.

Фінансові вигоди проявляються у зменшенні адміністративних витрат за рахунок скорочення паперової документації, оптимізації робочих процесів та перерозподілу ресурсів. Вони також включають підвищення продуктивності працівників та економію коштів на повторювані операції завдяки автоматизації рутинних завдань і інтеграції інформаційних систем.

Часові вигоди полягають у значному скороченні термінів надання послуг громадянам та бізнесу, обробки документів та прийняття управлінських рішень, що особливо важливо у ситуаціях високої динаміки змін або кризових подій.

Технологічні вигоди забезпечують підвищення рівня автоматизації та інтеграції систем, що дозволяє ефективніше обробляти великі обсяги даних, координувати діяльність різних підрозділів, а також забезпечувати безпеку та надійність електронних сервісів. Крім того, технологічні ефекти сприяють підвищенню адаптивності громади до нових цифрових рішень і швидкому реагуванню на зміну соціально-економічних умов.

**Категорії вигод для оцінки економічної ефективності впровадження
електронного управління на місцевому рівні**

Категорія вигод	Складові та приклади	Практичний ефект
Соціальні ефекти	Підвищення задоволеності громадян; збільшення доступності та якості послуг; покращення прозорості та підзвітності органів влади; зміцнення довіри населення	Підвищення довіри до місцевого управління; кращий доступ громадян до послуг; залучення населення до процесів прийняття рішень
Фінансові вигоди	Зменшення адміністративних витрат; оптимізація робочих процесів; підвищення продуктивності працівників	Економія ресурсів громади; ефективніше використання бюджету та персоналу
Часові вигоди	Скорочення термінів надання послуг; прискорення прийняття управлінських рішень	Підвищення оперативності органів влади; швидше реагування на потреби громадян та бізнесу
Технологічні вигоди	Підвищення рівня автоматизації; інтеграція систем; ефективна обробка інформації	Збільшення ефективності процесів; підвищення надійності та безпеки електронних сервісів; адаптивність до змін

Джерело: сформовано автором.

Для комплексної оцінки економічної ефективності впровадження електронного управління на місцевому рівні доцільно зіставляти всі ключові категорії витрат та очікуваних вигод.

Нижче наведена таблиця 3.8, яка демонструє співвідношення між ресурсами, необхідними для впровадження та експлуатації цифрових технологій, та результатами їх використання з точки зору фінансових, часових, кадрових, технологічних і соціальних аспектів.

Порівняння категорії витрат та відповідні економічні та соціальні ефекти впровадження електронного управління

Категорія	Складові та приклади витрат	Вигоди та практичний ефект
Фінансові	Закупівля обладнання; ліцензійне програмне забезпечення; оплата послуг підрядників; витрати на навчання персоналу	Зменшення адміністративних витрат; оптимізація робочих процесів; підвищення продуктивності працівників
Часові	Ресурси на адаптацію процесів; організаційні зміни; налаштування систем; час працівників та користувачів	Скорочення термінів надання послуг; прискорення прийняття управлінських рішень; підвищення оперативності органів влади
Кадрові	Залучення спеціалістів; підвищення кваліфікації персоналу; організаційна перебудова службових процесів	Підвищення професійного рівня персоналу; ефективніше управління процесами та ресурсами
Технологічні	Придбання та обслуговування апаратного та програмного забезпечення; інтеграція систем; забезпечення кібербезпеки; підтримка ІТ-інфраструктури	Підвищення рівня автоматизації; інтеграція систем; ефективна обробка інформації; надійність та безпека електронних сервісів
Соціальні (вигоди)	-	Підвищення задоволеності громадян; доступність та якість послуг; прозорість та підзвітність органів влади; зміцнення довіри населення

Джерело: сформовано автором.

Такий підхід дозволяє всебічно оцінити економічну ефективність цифровізації управлінських процесів, зіставляючи ресурси, витрачені на впровадження, з отриманими результатами та їхнім впливом на громаду.

Визначені категорії витрат – фінансові, часові, кадрові та технологічні – включають як прямі, так і непрямі складові, необхідні для створення та функціонування цифрової системи на місцевому рівні (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Типи витрат для впровадження електронного управління

Тип витрат	Основні складові	Опис
Прямі витрати	Закупівля обладнання; ліцензії та програмне забезпечення; навчання персоналу	Сервери, комп'ютери, мережеве обладнання, CRM-системи, електронний документообіг, тренінги та семінари для персоналу
Непрямі витрати	Адаптація внутрішніх процесів; зміна організаційної структури; підтримка користувачів	Оптимізація бізнес-процесів, перегляд обов'язків, створення нових підрозділів, технічна та консультативна підтримка працівників та громадян

Джерело: сформовано автором.

Прямі витрати охоплюють безпосередні фінансові витрати, пов'язані з придбанням матеріально-технічної бази та програмних рішень. До них належать:

1) закупівля обладнання – серверів, комп'ютерної техніки, мережевого обладнання, мобільних пристроїв та іншого устаткування, необхідного для забезпечення стабільної роботи цифрової системи;

2) ліцензії та програмне забезпечення – придбання операційних систем, спеціалізованих платформ для управління даними, CRM-систем, інструментів електронного документообігу, систем кібербезпеки та інших цифрових продуктів;

3) навчання персоналу – витрати на підготовку та підвищення кваліфікації співробітників органів влади, включаючи тренінги, семінари, вебінари, методичні матеріали та консультативні послуги, необхідні для ефективного використання нових технологій.

Непрямі витрати охоплюють ресурси, які не завжди можна безпосередньо виміряти фінансово, проте вони критично важливі для успішного впровадження електронного управління. Серед них:

1) адаптація внутрішніх процесів – зміна технологій обробки документів, оптимізація бізнес-процесів, інтеграція нових цифрових сервісів у щоденну діяльність органів влади;

2) зміна організаційної структури – перегляд функціональних обов'язків, створення нових підрозділів або посад, що відповідають за цифрові процеси, узгодження взаємодії між відділами та налагодження міжсекторальної комунікації;

3) підтримка користувачів – забезпечення консультацій, допомоги та технічної підтримки для працівників органів влади та громадян, які користуються електронними сервісами; включає як постійну підтримку, так і супровід на етапі адаптації до нових технологій.

У комплексі прямі та непрямі витрати формують повну картину ресурсів, необхідних для успішного запуску та функціонування електронного управління, та є основою для подальшого аналізу економічної ефективності впроваджених цифрових моделей.

Методи оцінки економічної ефективності впровадження електронного управління на місцевому рівні передбачають комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні аспекти, а також дозволяє моделювати різні сценарії розвитку цифрових сервісів (табл. 3.10). Комплексна оцінка економічної ефективності електронного управління не обмежується лише фінансовими показниками, а враховує широкий спектр соціально-економічних ефектів, що в сукупності сприяють сталому розвитку територіальних громад та підвищенню якості публічного управління.

**Методи оцінки економічної ефективності впровадження
електронного управління на місцевому рівні**

Метод оцінки	Основні показники / інструменти	Призначення / ефект
Кількісні	Аналіз витрат і вигод (CBA), ROI, NPV, BCR	Оцінка фінансової доцільності, рентабельності та економічного ефекту проєкту
Якісні	Покращення доступності послуг, рівень цифрової грамотності, зростання довіри до влади	Оцінка соціальних та організаційних ефектів впровадження електронного урядування
Сценарний аналіз	Модельовання базового, оптимального та консервативного рівня впровадження	Прогнозування витрат і вигод за різних варіантів розвитку цифрових сервісів

Джерело: сформовано автором.

Кількісні методи дозволяють оцінити економічні результати впровадження цифрових технологій у чітких числових показниках. Найбільш поширеними є:

1) аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) – порівняння всіх витрат на впровадження та експлуатацію електронного урядування з очікуваними вигодами (фінансовими, часовими, соціальними, технологічними). Дозволяє визначити, наскільки інвестиції виправдані та які категорії витрат потребують оптимізації;

2) ROI (Return on Investment) – показник рентабельності інвестицій, який визначає відношення чистого прибутку або економії від цифровізації до вкладених ресурсів. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові та матеріальні ресурси громади;

3) NPV (Net Present Value, чиста приведена вартість) – метод, що враховує дисконтовану вартість майбутніх вигод і витрат, дозволяючи оцінити ефект від впровадження електронного урядування з урахуванням часу та вартості грошей. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту;

4) BCR (Benefit-Cost Ratio, коефіцієнт «вигода/витрати») – співвідношення сукупних вигод до сукупних витрат. Якщо $BCR > 1$, проєкт вважається ефективним з економічної точки зору; якщо < 1 – вкладені ресурси перевищують отримані вигоди.

Крім економічних показників, важливо враховувати якісні аспекти оцінки (соціальні та організаційні ефекти впровадження цифрових технологій):

1) покращення доступності послуг – оцінюється через зручність користування, наявність цілодобового доступу до онлайн-сервісів, зменшення черг і часу очікування для громадян;

2) рівень цифрової грамотності населення та державних службовців – враховує здатність користувачів ефективно взаємодіяти з електронними сервісами, що безпосередньо впливає на результативність електронного урядування;

3) зростання довіри до влади та підзвітності органів місцевого самоврядування – якісна оцінка зміни ставлення громадян до органів влади, прозорості процесів та відкритості даних.

Сценарний аналіз – метод, який дозволяє оцінити економічну ефективність при різних варіантах впровадження електронного урядування, наприклад:

1) базовий сценарій – мінімальний рівень впровадження цифрових послуг, базова автоматизація процесів;

2) оптимальний сценарій – повна інтеграція цифрових платформ, висока автоматизація та широкий спектр електронних послуг;

3) консервативний сценарій – обмежене впровадження через брак ресурсів або низьку цифрову готовність громади.

Сценарний аналіз дозволяє порівнювати витрати та вигоди у різних умовах, прогнозувати потенційні економічні та соціальні ефекти, а також обирати найбільш раціональні стратегії цифровізації.

Отже, комбінування кількісних, якісних та сценарних методів забезпечує всебічну оцінку економічної ефективності електронного управління, дозволяє обґрунтовано планувати інвестиції, оптимізувати ресурси та прогнозувати соціально-економічні результати для територіальної громади.

Розглянувши методи оцінки економічної ефективності впровадження електронного управління на місцевому рівні, варто визначити фактори, що безпосередньо впливають на ефективність системи. Якщо сценарії показують можливі варіанти розвитку та результативності, то фактори дозволяють зрозуміти, чому такий результат досягається, які характеристики громади, ресурси чи умови визначають масштаб і швидкість економічного ефекту.

Розмір та фінансова спроможність громади є одним із визначальних чинників економічної ефективності впровадження електронного управління, оскільки від них залежать можливості інвестувати в цифрову інфраструктуру та забезпечувати сталу експлуатацію електронних сервісів.

По-перше, великі громади зазвичай мають більші бюджети та ширший спектр ресурсів. Це дозволяє їм одночасно реалізовувати комплексні цифрові проєкти, закуповувати сучасне обладнання, ліцензійне програмне забезпечення, організовувати навчання персоналу, впроваджувати інтегровані системи управління даними та електронні сервіси для великої кількості мешканців. Широка база користувачів у таких громадах також підвищує економічну доцільність інвестицій, оскільки витрати на впровадження технологій розподіляються на більше число користувачів, а вигоди від масштабної оптимізації процесів – зростають.

По-друге, менші громади мають обмежені фінансові та кадрові ресурси, що може зумовлювати поетапне впровадження електронного управління або використання дешевших рішень. Обмежений бюджет часто ставить під питання можливість придбання сучасного обладнання, ліцензійного ПЗ або проведення комплексного навчання персоналу. У таких умовах громади можуть відчувати

ефект масштабу, коли витрати на стартові проекти пропорційно більші, а швидкість досягнення економічного ефекту – нижча.

По-третє, фінансова спроможність громади впливає на сталість експлуатації електронної системи. Високі початкові інвестиції без забезпечення регулярного фінансування на підтримку та оновлення обладнання, ПЗ, кібербезпеки та технічної підтримки можуть призвести до швидкого зниження ефективності цифрових рішень. Навпаки, достатній бюджет дозволяє планувати довгострокові проекти, підтримувати сучасний рівень автоматизації та забезпечувати безперервне підвищення якості послуг.

Крім того, фінансова спроможність впливає на можливість залучення інноваційних підходів – наприклад, використання аналітики даних, інтеграцію IT-систем та впровадження елементів електронної демократії, що також прямо підвищує економічну ефективність електронного управління.

Отже, розмір громади та її фінансова спроможність визначають не лише обсяг ресурсів, які можна інвестувати у цифрові технології, але й швидкість отримання економічних і соціальних вигод, а також довгострокову стабільність і результативність впровадженої системи електронного урядування.

Ще одним із ключових факторів, що визначають економічну ефективність впровадження електронного управління на місцевому рівні є рівень цифрової готовності населення та працівників органів влади. Під цифровою готовністю розуміють сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових сервісів у повсякденній діяльності.

По-перше, готовність працівників органів влади безпосередньо впливає на швидкість і якість впровадження електронних сервісів. Високий рівень цифрових компетенцій персоналу дозволяє ефективно інтегрувати нові технології у внутрішні процеси органів місцевого самоврядування, забезпечувати належний документообіг, аналітику даних та оперативне реагування на запити громадян.

Низький рівень компетентності працівників призводить до затримок у налаштуванні систем, помилок при обробці інформації, підвищення адміністративних витрат і, як наслідок, зниження економічної ефективності впровадження електронного управління.

По-друге, цифрова готовність населення визначає рівень використання електронних послуг, що прямо впливає на очікуваний результат від вкладення інвестицій у цифрові системи. Якщо громадяни мають достатній рівень цифрової грамотності, вони здатні самостійно користуватися онлайн-платформами для отримання адміністративних послуг, подавати звернення, відслідковувати статус запитів, що зменшує навантаження на працівників органів влади та скорочує час на обробку заяв. У громад з низьким рівнем цифрової компетентності населення часто виникає потреба в додатковій підтримці та навчанні користувачів, що збільшує витрати і уповільнює досягнення економічного ефекту від впровадження систем електронного урядування.

По-третє, цифрова готовність обох сторін – працівників та громадян – впливає на якість взаємодії та ефективність комунікацій. Високий рівень компетентності забезпечує більш точну, швидшу та безпомилкову роботу цифрових сервісів, зменшує ризики помилок і дублювання процесів, а також підвищує довіру населення до органів влади. Навпаки, недостатня підготовка персоналу чи низька цифрова грамотність користувачів може призводити до ігнорування сервісів, зривів у процесах надання послуг та негативного впливу на соціальний ефект впровадження системи.

Можна дійти висновку, що рівень цифрової готовності населення та працівників органів влади є критично важливим фактором, що визначає як ефективність використання ресурсів, так і соціальний та економічний ефект від впровадження електронного урядування. Він безпосередньо впливає на швидкість досягнення цільових показників, зменшення витрат і підвищення

якості послуг, а отже є ключовим елементом при плануванні, реалізації та оцінці цифрових проєктів на місцевому рівні.

Наступним важливим чинником, що визначає економічну ефективність впровадження електронного управління на рівні територіальних громад є інтеграція системи з іншими державними та місцевими реєстрами. Під інтеграцією розуміють рівень взаємозв'язку цифрової системи управління з національними, регіональними та місцевими базами даних, інформаційними платформами та електронними реєстрами, що забезпечує безперешкодний обмін даними між різними органами влади та між підсистемами внутрішнього документообігу.

По-перше, висока інтеграція дозволяє оптимізувати управлінські процеси та скоротити час обробки адміністративних процедур. Наприклад, автоматичне передавання інформації між реєстрами дозволяє уникати повторного введення даних, зменшує кількість помилок та дублювання інформації, а також знижує потребу у фізичній присутності громадян у різних відомствах. Це прямо впливає на економічний ефект, адже скорочує трудові та часові витрати як для органів влади, так і для користувачів електронних послуг.

По-друге, інтеграція забезпечує підвищення прозорості та точності даних, що важливо для прийняття ефективних управлінських рішень. Коли системи взаємопов'язані, керівники громад отримують актуальну інформацію про ресурси, соціально-економічні показники, стан послуг та звернень громадян. Це дозволяє планувати витрати та ресурси більш раціонально, прогнозувати потреби громади і зменшувати ризики фінансових втрат через непрозорість чи неповні дані.

По-третє, сумісність з іншими державними та місцевими реєстрами сприяє створенню єдиного цифрового середовища для надання послуг. Це дозволяє громадянам і бізнесу користуватися комплексними сервісами через один електронний канал, що підвищує рівень задоволеності користувачів і, відповідно,

соціальні вигоди від цифровізації. Інтегровані системи також підтримують впровадження аналітики, прогнозування та сценарного моделювання, що підвищує адаптивність управлінських рішень до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі громади.

Водночас відсутність інтеграції або низький рівень взаємодії між системами знижує ефективність електронного управління. Відокремлені реєстри призводять до повторної обробки даних, збільшення трудових витрат, затримок у наданні послуг та підвищення адміністративних витрат, що негативно впливає на економічний ефект від впровадження цифрових технологій.

Серед вдалих рішень інтеграції системи електронного управління з іншими державними та місцевими реєстрами можна виокремити наступні:

1) інтеграція з Державним реєстром актів цивільного стану громадян (ДРАЦС) – при отриманні адміністративних послуг (наприклад, оформлення довідки про місце проживання або видача паспорта) електронна система автоматично перевіряє дані в державному реєстрі громадян. Це скорочує час на перевірку документів, усуває дублювання інформації і знижує адміністративні витрати;

2) взаємодія із земельним кадастром – під час оформлення дозволів на будівництво або проведення реконструкції система може автоматично отримувати дані з кадастрового реєстру. Це дозволяє уникнути додаткових візитів до різних органів і підвищує прозорість процедур;

3) інтеграція з системами соціального захисту – для надання субсидій або соціальних виплат електронна система отримує інформацію з Пенсійного фонду, Центру зайнятості та місцевого бюджету. У результаті скорочується час обробки заявок, зменшується кількість помилок і підвищується довіра громадян до місцевих органів влади;

4) взаємодія з податковими реєстрами: підприємці зможуть подавати звіти через єдину платформу, де система автоматично перевіряє дані в податковій та

інших базах державних установ. Це спрощує бізнес-процеси, зменшує паперову роботу та підвищує ефективність управління місцевими податками;

5) інтеграція з Єдиним державним реєстром транспортних засобів. При оформленні дозволів на паркування або проведенні перевірки транспортних засобів система отримує дані з державного та муніципального реєстрів. Це забезпечує швидке надання послуги та зменшує ризик помилок через ручну обробку інформації.

Отже, рівень інтеграції цифрової системи управління з іншими державними та місцевими реєстрами визначає швидкість, точність та економічну доцільність процесів електронного управління, безпосередньо впливає на скорочення витрат, підвищення продуктивності та покращення якості надання публічних послуг. Це робить інтеграцію одним із критичних факторів при плануванні, оцінці та оптимізації цифрових систем на місцевому рівні.

Ефективна інтеграція цифрової системи з іншими державними та місцевими реєстрами створює передумови для подальшої оптимізації управлінських процесів. Коли дані між різними підсистемами автоматично обмінюються та узгоджуються, з'являється можливість впроваджувати високий рівень автоматизації рутинних операцій та застосовувати аналітичні інструменти для підтримки прийняття рішень. Саме взаємодія інтегрованих даних і технологічна обробка інформації дозволяє скоротити трудові та часові витрати, підвищити точність управлінських процесів і забезпечити прогнозування розвитку громади, що робить автоматизацію та аналітику логічним продовженням процесів інтеграції.

Під автоматизацією розуміють застосування цифрових технологій для виконання повторюваних або структурованих управлінських операцій без безпосередньої участі людини. Аналітика включає збір, обробку та інтерпретацію даних з метою підтримки прийняття управлінських рішень, прогнозування розвитку громади та оптимізації ресурсів.

Високий рівень автоматизації дозволяє значно скоротити витрати часу та трудових ресурсів, необхідних для обробки заяв, документів та запитів громадян. Автоматизовані системи зменшують обсяг ручної роботи, усувають дублювання процесів, мінімізують помилки через людський фактор та підвищують швидкість надання послуг. Наприклад, автоматизована система обробки електронних заяв дозволяє відразу перевіряти правильність даних, призначати відповідальних виконавців та формувати готові результати без ручного втручання.

Використання аналітичних інструментів забезпечує підвищення якості управлінських рішень. Системи збору та обробки даних дозволяють органам місцевого самоврядування відстежувати показники ефективності надання послуг, аналізувати звернення громадян, прогнозувати навантаження на різні підрозділи та визначати пріоритети розвитку. Аналітика також сприяє ідентифікації проблемних зон у процесах управління та своєчасному коригуванню ресурсів, що підвищує економічну віддачу від інвестицій у цифрові технології.

Поєднання автоматизації та аналітики у свою чергу сприяє підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів влади. Системи автоматичного збору даних та їх аналізу дозволяють створювати відкриті звіти, доступні для громадськості, і надають можливість відслідковувати ключові показники ефективності. Цезміцнює довіру громадян до цифрових сервісів і до органів місцевого самоврядування у цілому.

Водночас низький рівень автоматизації або обмежене використання аналітичних інструментів знижує економічну ефективність системи електронного управління. В таких умовах обробка даних залишається трудомісткою та повільною, а прийняття рішень базується на неповній або застарілій інформації, що призводить до підвищення адміністративних витрат і втрат потенційних вигод.

Тому, ступінь автоматизації процесів та використання аналітики визначає швидкість, точність та економічну доцільність функціонування електронних систем управління. Високий рівень цих показників сприяє оптимізації ресурсів, скороченню витрат, підвищенню продуктивності працівників та якості послуг, а також забезпечує основу для стратегічного розвитку територіальних громад у цифровому середовищі.

Очікуваний економічний результат у вигляді підвищення ефективності використання ресурсів громади проявляється у кількох взаємопов'язаних аспектах.

По-перше, завдяки впровадженню електронного управління скорочується дублювання адміністративних процесів і оптимізується розподіл фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів, що дозволяє досягти більшої продуктивності при тих самих витратах.

По-друге, автоматизація рутинних операцій та інтеграція даних з різних реєстрів зменшують трудові та часові витрати працівників органів влади, що дозволяє перенаправити людські ресурси на стратегічні завдання і аналітичну роботу.

По-третє, використання аналітики і систем моніторингу сприяє більш точному плануванню бюджету та управлінських рішень, зменшенню фінансових витрат і неефективних витрат, а також підвищує здатність громади оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі.

По-четверте, покращення доступності та якості електронних послуг знижує витрати громадян на взаємодію з органами влади, зменшує час очікування та підвищує рівень задоволеності населення.

Як результат, інтеграція системи та підвищення рівня цифрової грамотності дозволяють досягти синергії між технологічними, фінансовими та людськими ресурсами, забезпечуючи максимальну віддачу від вкладених

інвестицій у цифрові рішення та створюючи умови для сталого економічного розвитку громади.

Зменшення витрат на адміністрування є безпосереднім продовженням підвищення ефективності використання ресурсів громади. Завдяки впровадженню електронних сервісів та автоматизації управлінських процесів суттєво скорочується потреба у виконанні рутинної ручної роботи, пов'язаної з обробкою документів, веденням реєстрів, перевіркою даних та координацією між підрозділами. Це дозволяє ефективно працювати з меншою чисельністю адміністративного персоналу, оптимізувати робочі навантаження та зменшити витрати на оплату праці, одночасно підвищуючи продуктивність службовців.

Крім того, інтеграція різних державних і місцевих реєстрів та застосування аналітичних інструментів дозволяє автоматично виконувати перевірки і узгодження даних, що раніше вимагало значних часових та матеріальних ресурсів. Зменшуються витрати на паперовий документообіг, поштові та канцелярські послуги, а також на фізичне зберігання архівів. Впровадження єдиного електронного середовища для обміну інформацією між підрозділами забезпечує прозорість і точність процесів, що додатково знижує ризик помилок і фінансових втрат.

У результаті цифровізація адміністративних процедур дозволяє досягти економії бюджету громади, спрямовуючи звільнені ресурси на розвиток стратегічних проєктів, модернізацію інфраструктури та покращення якості надання публічних послуг, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність місцевого управління.

Забезпечення економічної ефективності та зменшення витрат на адміністрування створюють якісні передумови для сталого соціально-економічного розвитку територіальної громади, адже ефективне використання ресурсів і оптимізація управлінських процесів створюють фундамент для комплексного розвитку адміністративно-територіальної одиниці. Перш за все,

цифровізація управління дозволяє забезпечити більш раціональне планування бюджету та інвестицій, оскільки наявність інтегрованих даних та аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати фінансові потоки, оцінювати економічні ризики та ефективність реалізації проєктів. Це сприяє більш обґрунтованому розподілу коштів на інфраструктурні проєкти, соціальні програми та інноваційні ініціативи.

Також автоматизація та інтеграція процесів створюють умови для підвищення продуктивності місцевого бізнесу та залучення інвестицій. Підприємці отримують доступ до швидких та прозорих електронних послуг, скорочується бюрократичне навантаження, спрощуються процедури реєстрації бізнесу, ліцензування та звітності. Це стимулює економічну активність, розширює податкову базу громади і формує додаткові ресурси для соціально-економічного розвитку.

Ще один аспект пов'язаний із соціальною складовою розвитку громади: цифрові сервіси підвищують доступність публічних послуг для різних категорій населення, зменшують інформаційну асиметрію та розширюють участь громадян у процесах прийняття рішень. Підвищення прозорості та підзвітності органів влади зміцнює довіру населення, сприяє формуванню соціального капіталу та створює передумови для розвитку громадянського суспільства. Залучення громадян до планування та контролю за реалізацією проєктів через електронні платформи дозволяє створювати більш інклюзивну, репрезентативну систему управління, що враховує інтереси різних соціальних груп.

Крім того, високий рівень цифровізації та автоматизації процесів дозволяє підвищити гнучкість громади у реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики – економічні кризи, демографічні зміни, природні катастрофи чи епідемії. Аналітика, прогнозування та сценарне моделювання допомагають оперативно коригувати бюджетні та управлінські рішення, мінімізуючи ризики та збитки.

Не менш важливим є аспект ефективного управління людськими ресурсами та знаннями. Цифрові платформи дозволяють централізовано збирати та аналізувати дані про потреби громади, рівень кваліфікації персоналу та ефективність внутрішніх процесів. Це забезпечує основу для стратегічного розвитку кадрів, підвищення компетенцій працівників та формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати інноваційний розвиток громади у довгостроковій перспективі.

Таким чином, електронне управління не лише оптимізує поточні витрати та підвищує продуктивність, але й створює комплексну платформу для сталого соціально-економічного розвитку. Воно забезпечує інтеграцію фінансових, людських, технологічних та соціальних ресурсів, підвищує ефективність прийняття рішень, сприяє економічному зростанню, соціальній стабільності та довгостроковій життєздатності територіальної громади.

3.3. Перспективи удосконалення управлінських технологій електронного урядування в умовах децентралізації та євроінтеграції

Вплив децентралізаційних процесів на розвиток цифрового управління в Україні є одним із найсуттєвіших чинників трансформації публічного управління. Децентралізація у своїй основі несе не лише передачу повноважень та фінансових ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад, а й створення умов для зміни підходів до організації управлінських процесів, впровадження інноваційних сервісів, підвищення прозорості діяльності органів влади та активізації участі громадян.

У цьому контексті цифровізація стає не просто технічним удосконаленням, а важливим механізмом підвищення якості надання послуг, інтеграції інформаційних ресурсів та посилення участі населення у прийнятті рішень. Далі

можна виділити основні напрямки впливу децентралізації на розвиток електронного управління в Україні:

1) посилення відповідальності та автономії громад. Децентралізація суттєво розширила повноваження територіальних громад, що зумовило потребу в ефективних інструментах управління, оперативному доступі до даних, автоматизації процедур та прозорому прийнятті рішень. Передача повноважень щодо надання соціальних, адміністративних та інфраструктурних послуг на місцевий рівень спонукала органи місцевого самоврядування до активного впровадження цифрових систем з метою:

- оптимізації внутрішніх процесів (електронний документообіг, автоматизовані реєстри, системи управління справами);
- покращення доступу громадян до послуг (онлайн-звернення, електронні черги, портали сервісів);
- моніторингу та планування бюджетних процесів (електронні бюджети, системи бюджетного моніторингу).

Наприклад, в об'єднаних територіальних громадах Запорізької, Львівської та Вінницької областей місцевими радами було запроваджено електронні сервіси для подання звернень громадян, електронні петиції і системи моніторингу виконання рішень, що сприяє оперативній реакції на потреби населення.

2) створення конкурентного середовища між громадами. Оскільки фінансова децентралізація стимулює громади працювати ефективніше для залучення інвестицій, цифрові послуги стають конкурентною перевагою. Громади, які успішно впроваджують електронні сервіси, отримують:

- вищий рівень довіри з боку громадян;
- більше можливостей для залучення бізнесу;
- кращу позицію у рейтингах прозорості та ефективності.

Так, у деяких громадах, зокрема в Одесі та Харкові, цифрові платформи з інтегрованими сервісами (оплата послуг, електронні звернення, інформаційні

портали) сприяли значному підвищенню рівня обслуговування мешканців та залученню інвестицій у локальні проекти.

3) поштовх до інтеграції та стандартизації даних: децентралізація сприяла усвідомленню необхідності уніфікації інформаційних ресурсів та забезпечення інтероперабельності місцевих систем з національними реєстрами. Це надало поштовх до:

- створення єдиних форматів обміну даними;
- інтеграції місцевих реєстрів з державними (наприклад, Єдиний державний реєстр територіальних громад, відкриті реєстри юридичних та фізичних осіб, зокрема Єдиний державний реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців);
- впровадження API-інтерфейсів для обміну інформацією між платформами.

У результаті з'явилися цифрові рішення, які дозволяють органам місцевого самоврядування автоматично отримувати необхідні дані без дублювання введення інформації, що підвищує оперативність обробки запитів і зменшує людський фактор.

4) розвиток електронних сервісів для підзвітності та прозорості. Децентралізація породила запит на посилення прозорості місцевого управління. Місцеві органи влади все частіше впроваджують інструменти електронної демократії:

- електронні петиції;
- опитування й голосування громадян онлайн;
- бюджети участі та портали фінансової інформації.

Такі сервіси не лише підвищують рівень довіри, а й сприяють формуванню культурних моделей участі громадян у процесах ухвалення рішень. Наприклад, громади Житомирської області активно використовують електронні платформи для громадських консультацій і планування місцевих бюджетів.

5) підвищення цифрової грамотності та компетентностей: у контексті децентралізації обов'язковим стало підвищення цифрової спроможності державних службовців місцевих органів влади та населення. Це проявляється у:

- впровадженні навчальних програм з ІТ-компетенцій для посадовців;
- тренінгах та школах цифрової грамотності для громадян;
- створенні локальних центрів підтримки користувачів цифрових сервісів.

Подібні заходи сприяють посиленню довіри до цифрових рішень, зменшують бар'єри входу і сприяють ширшому використанню електронних платформ.

б) синергія з національними ініціативами цифровізації. Децентралізація гармонізує місцеві ініціативи з національними цифровими стратегіями (наприклад, «Дія», Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року), що дозволяє:

- масштабувати успішні місцеві рішення;
- створювати національні стандарти цифрових сервісів;
- підвищувати якість електронних послуг на всіх рівнях.

Це призводить до створення координованої цифрової екосистеми, де місцеві платформи взаємодіють з національними, що підвищує ефективність управління і комфорт для користувачів.

Поряд із децентралізаційними процесами, важливим фактором модернізації електронного урядування в Україні є вплив євроінтеграційних вимог та стандартів. Європейські директиви та практики задають чіткі орієнтири щодо прозорості, відкритості даних, цифрових сервісів та електронної взаємодії держави і громадян. Виконання таких стандартів передбачає впровадження принципів «open government», електронних порталів для надання публічних послуг, інтеграцію адміністративних процедур у єдині цифрові платформи та захист персональних даних згідно з GDPR.

Конкретні приклади демонструють ефективність цього підходу: впровадження Єдиної державної електронної системи (Електронний кабінет громадянина, портал «Дія») забезпечує доступ до понад 50 державних послуг онлайн, що відповідає стандартам ЄС щодо спрощення процедур та зниження бюрократичного навантаження.

Інший приклад – розвиток електронного документообігу та інтеграції місцевих реєстрів з національними системами, що відповідає європейським вимогам сумісності та інтероперабельності:

1) інтеграція місцевих ЦНАПів з порталом «Дія» – багато муніципалітетів додали свої послуги до національної платформи, що дозволяє подавати заяви онлайн, відслідковувати їх статус і отримувати документи без особистого візиту;

2) Єдиний державний реєстр територіальних громад – дані про громади, їх межі та повноваження інтегровані з державними інформаційними системами, що забезпечує сумісність та оперативний обмін інформацією між різними рівнями влади;

3) Система електронного документообігу для органів місцевого самоврядування (АСКОД, Megapolis.DocNet, FossDoc) – дозволяє обмінюватися офіційними документами між міськими радами, районними адміністраціями та центральними органами влади у цифровому вигляді, відповідно до вимог GDPR та європейських стандартів безпеки даних.

4) ЕДО-МС (Електронний Документообіг - Медична Система) – це автоматизована система, призначена для переведення паперової документації медичних закладів у цифровий формат. Вона забезпечує швидкий пошук, безпечне зберігання, автоматичне створення звітів та обмін документами між лікарями, пацієнтами та державними реєстрами;

5) інтеграція реєстрів нерухомості та земельних ділянок з національною системою кадастру, що забезпечує автоматизовану перевірку власності, спрощує видачу дозволів та підвищує прозорість земельних операцій.

Наступні кейси найуспішніших кейсів цифровізації в Україні демонструють, що українські цифрові рішення не лише відповідають вимогам євроінтеграції, а й активно використовують міжнародні підходи до прозорого, доступного та клієнтоорієнтованого управління. У них поєднуються принципи відкритості, інтеграції реєстрів, автоматизації та високого рівня сервісу, що є характерними ознаками сучасних моделей е-урядування у ЄС:

1) платформа «Дія» – це українська національна e-governance система у вигляді веб-порталу та мобільного застосунку, яка надає доступ до більш ніж 130 державних послуг онлайн (електронні документи, послуги реєстрації, соціальна допомога тощо) і має мільйони активних користувачів. Дія була створена у співпраці з міжнародними партнерами і відповідає сучасним стандартам цифрового управління, включно з принципом «digital-first»;

2) «Дія.Цифрова громада» – розширена платформа для регіональної цифровізації, що дозволяє місцевим органам влади вимірювати рівень цифрового розвитку, відстежувати прогрес та координувати ініціативи з впровадження електронних сервісів. Вона включає індекси цифрової трансформації, автоматизовані звіти та інструменти для обміну даними між громадами;

3) Портал мешканця Львова – локальний приклад електронного урядування на місцевому рівні, де жителі Львова отримують доступ до понад 150 адміністративних послуг онлайн через єдиний портал. Цей сервіс дозволяє суттєво скоротити час обслуговування та мінімізувати людський фактор у взаємодії з владою;

4) проєкт DT4UA – результат співпраці України з ЄС та експертами eGA (GovTech Alliance of Ukraine), у межах якого було оновлено понад 150 цифрових послуг у Дії. Це підвищило безпеку, доступність та інтероперабельність державних сервісів, а також створило інструменти, що відповідають європейським технічним і юридичним вимогам;

5) EU4DigitalUA та підтримка ЄС – довгострокова програма співпраці з Європейським Союзом, яка значною мірою укріпила цифрові інституції, розвинула цифрові компетенції українців та підвищила рівень цифровізації в державі. Ця співпраця сприяє узгодженню українських стандартів з європейськими практиками.

На основі аналізу децентралізаційних процесів та впливу євроінтеграційних стандартів можна виділити ключові напрями удосконалення управлінських технологій у громадах України.

По-перше, важливо поглиблювати інтеграцію цифрових платформ між місцевим і національним рівнем, щоб забезпечити безперервний обмін даними та узгоджене функціонування електронних сервісів, що дозволить уникнути дублювання інформаційних потоків, підвищуватиме ефективність прийняття рішень та скорочуватиме час на надання послуг громадянам.

По-друге, необхідно підвищувати цифрову грамотність як посадових осіб, так і мешканців громади, запроваджуючи навчальні програми та інформаційні кампанії. Це створює умови для активної участі громадян у процесах управління та підвищує довіру до муніципалітетів.

Третім напрямом є розвиток аналітичних та прогнозних інструментів, що дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень, ресурсні витрати та соціально-економічний ефект цифровізації. Використання таких інструментів сприяє формуванню обґрунтованих стратегій розвитку громади та плануванню цифрових трансформацій на середньо- та довгострокову перспективу.

Четвертий напрям – оптимізація процесів взаємодії між органами влади та громадянами, включаючи впровадження мультиканальних сервісів (онлайн-портали, мобільні застосунки, інтеграція телефонного та особистого обслуговування). Це забезпечує підвищення доступності послуг, прозорості процесів та зменшення бюрократичних бар'єрів.

П'ятий напрям – розробка адаптивних моделей управлінських технологій, що поєднують організаційні, технологічні та соціальні компоненти. Це дає змогу громадам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати нові цифрові сервіси та забезпечувати сталість розвитку електронного урядування.

Розробимо таку комплексну модель адаптивних управлінських технологій для громад України, яка поєднує організаційні, технологічні та соціальні компоненти (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Комплексна модель адаптивних управлінських технологій для громад України

Компонент	Складові	Цілі та функції	Приклади застосування в українських громадах
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Структура управління та розподіл повноважень; - Внутрішні регламенти та стандарти; - Моніторинг та оцінка ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> - Уніфікація процедур; - Забезпечення прозорості та підзвітності; - Оптимізація ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення офісів цифрового розвитку у громадах; - Впровадження систем внутрішньої звітності та КРІ для відділів
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> - Інтегровані цифрові платформи; - Онлайн-послуги та електронні сервіси; - Системи обробки даних та аналітики 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення доступності послуг; - Прискорення процесів прийняття рішень; - Формування прогнозів та аналітики 	<ul style="list-style-type: none"> - Портал «Дія» для взаємодії громадян і влади; - Електронні системи ЖКГ; - Інтеграція місцевих реєстрів з держреєстрами
Соціально-економічний	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення цифрової грамотності; - Інформаційні кампанії та навчальні програми; - Залучення громадян до процесів прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> - Активізація участі громадян; - Підвищення довіри до влади; - Забезпечення інклюзивності та прозорості 	<ul style="list-style-type: none"> - Локальні тренінги для мешканців щодо онлайн-послуг; - Залучення громадських організацій у прийняття рішень; - Використання зворотного зв'язку через мобільні застосунки

Джерело: сформовано автором.

Усі ці напрями створюють комплексну основу для модернізації місцевого управління та формування ефективних, прозорих і орієнтованих на потреби громадян моделей е-урядування.

Особливості адаптивності моделі полягають у здатності системи ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища громади, забезпечуючи баланс між організаційними, технологічними та соціальними компонентами управління. Така модель дозволяє інтегрувати різні джерела даних, оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищувати прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, а також активізувати участь громадян у розвитку громади. Вона враховує потребу у гнучкості при впровадженні нових технологій, адаптує управлінські практики до конкретних потреб населення та забезпечує можливість прогнозування ефекту від цифровізації. З урахуванням цих особливостей, можна виділити основні характеристики адаптивності моделі:

- 1) модульна структура – кожен компонент може розвиватися окремо, але залишатися інтегрованим у загальну систему;
- 2) інтерактивний зворотний зв'язок – дані від громадян і бізнесу постійно впливають на процеси прийняття рішень;
- 3) прогнозування та оцінка ефективності – використання аналітики для оцінки результатів управлінських рішень та оптимізації процесів;
- 4) сталий розвиток – гнучкість у впровадженні нових технологій та інтеграція з національними та міжнародними стандартами е-урядування.

Така схема демонструє потік інформації та взаємодії між зовнішнім середовищем та трьома основними компонентами: організаційним, технологічним і соціальним, що разом формують адаптивну модель. У результаті модель забезпечує підвищення прозорості, ефективності управління та довіри громадян (рис. 3.1).



Рис.3.1. Адаптивна модель управлінських технологій для громад України

Перед розглядом конкретних рекомендацій, важливо підкреслити, що зміцнення цифрової спроможності територіальних громад є багатовимірним процесом, який поєднує розвиток технологічної інфраструктури, удосконалення організаційних процедур, підвищення цифрової грамотності населення та активізацію участі громадян у публічному управлінні. Ефективна цифровізація передбачає не лише впровадження технічних рішень, а й створення системи взаємодії, що забезпечує прозорість, доступність та підзвітність органів влади, а також стимулює громадян користуватися електронними сервісами та активно

брати участь у процесах прийняття рішень. У цьому контексті практичні кроки повинні охоплювати різні аспекти функціонування громади – від технологій та інфраструктури до соціальної підтримки і нормативного забезпечення:

1) підвищення цифрової грамотності громадян:

- запровадити регулярні освітні програми та тренінги з користування електронними сервісами, включно з онлайн-запитами та мобільними додатками;
- створити інформаційні кампанії, що популяризують доступні цифрові сервіси та електронні послуги;
- забезпечити підтримку для вразливих груп населення (люди похилого віку, маломобільні громадяни, мешканці віддалених населених пунктів);

2) розвиток IT-інфраструктури та інтегрованих сервісів:

- інвестувати у локальні цифрові платформи та забезпечити їх інтеграцію з національними реєстрами та системами;
- впроваджувати централізований електронний документообіг, автоматизацію процесів і електронний документообіг між відділами;
- створювати єдині портали послуг, де громадяни можуть отримати доступ до всіх необхідних сервісів у режимі онлайн;

3) оптимізація організаційних процесів:

- уніфікувати внутрішні процедури надання послуг та запровадити чіткі стандарти обслуговування громадян;
- використовувати інструменти моніторингу та оцінки ефективності, щоб відстежувати показники роботи муніципалітетів;
- забезпечити прозорість і підзвітність органів влади через оприлюднення даних про діяльність та виконання завдань у відкритому доступі;

4) підвищення ролі участі громадян та зворотного зв'язку:

- створювати платформи для громадських обговорень, опитувань та консультацій з місцевими рішеннями;

- впроваджувати інтерактивні інструменти, що дозволяють громадянам відслідковувати статус своїх звернень і пропозицій;

- заохочувати активну участь громадськості у цифровому управлінні через систему винагород або публічне визнання ініціатив;

5) забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних:

- використовувати стандарти безпеки для зберігання та обробки даних громадян;

- регулярно проводити аудит безпеки цифрових систем і навчати працівників муніципалітетів основам кібергігієни шляхом проведення тренінгів та симуляцій реальних ситуацій;

- розробити політику конфіденційності та доступу до даних, щоб підвищити довіру громадян до електронних сервісів;

б) фінансова та ресурсна підтримка:

- залучати гранти, субсидії та державне фінансування для цифрових проєктів;

- планувати бюджети з урахуванням модернізації ІТ-інфраструктури та навчання персоналу;

- підтримувати міжмуніципальне співробітництво для оптимального використання ресурсів і обміну досвідом.

Окреслені кроки не лише забезпечують безпосереднє покращення цифрової спроможності територіальних громад, а й формують комплексну систему управління, де технологічні, організаційні та соціальні елементи взаємодіють у єдиному цифровому середовищі. Вони сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів на місцевому рівні, зменшенню бюрократичних бар'єрів, пришвидшенню обробки запитів та наданню якісних адміністративних послуг. Крім того, такі заходи створюють передумови для підвищення прозорості та підзвітності органів влади, зміцнення довіри громадян до публічних інституцій і активізації їх участі у прийнятті рішень. У підсумку, реалізація цих ініціатив

формує основу для стійкого розвитку цифрового урядування, інтеграції локальних громад у національні цифрові екосистеми та забезпечує довгострокову соціально-економічну ефективність місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

У дослідженні обґрунтовано логіку формування цифрової системи, визначено взаємозв'язки між її складовими, встановлено показники ефективності та запропоновано підходи до практичного впровадження моделі з метою підвищення якості управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування й активізації участі громадян.

Проведено структурно-функціональний аналіз цифрової системи управління територіальною громадою з виділенням її основних параметрів, функціональних компонентів та інформаційних потоків.

Отримані результати засвідчують доцільність трактування цифрової системи управління територіальною громадою як цілісної багаторівневої системи, у якій технологічні, організаційні та соціальні елементи інтегруються в єдиний управлінський контур. Запропонований підхід сприяє подоланню фрагментарності цифрових рішень і формуванню узгодженої архітектури управління, зорієнтованої на довгостроковий розвиток громади.

Комплексно опрацьовано проблематику електронного урядування на місцевому рівні. Було розроблено практичні інструменти та алгоритми управлінських рішень, що забезпечують ефективне прийняття рішень у сфері цифрового управління. Проведено оцінку ефективності впровадження моделей електронного урядування, визначено витрати, необхідні ресурси та очікувані результати, що дозволяє прогнозувати економічний та соціальний ефект від цифровізації.

Моделювання інформаційних потоків у громаді дало змогу оптимізувати взаємодію між органами влади та громадянами, підвищити прозорість процесів і покращити доступність послуг. На основі цих даних побудовано модель управлінських технологій, яка поєднує організаційні, технологічні та соціальні компоненти в єдиній системі. Розрахунок ефективності впровадження моделі враховує витрати та очікуваний ефект від цифровізації, що забезпечує підґрунтя для економічно обґрунтованих рішень.

Виявлено, що впровадження електронного урядування є особливо вигідним для користувачів державних послуг, насамперед у сфері ліцензійно-реєстраційних процедур, а також у випадках змішаного рівня регламентації адміністративних повноважень чи потреби в комплексних послугах. В умовах функціонування електронного уряду користувач отримує можливість звертатися до одного базового державного органу для доступу до послуг, що надаються низкою взаємопов'язаних інституцій. Це можливо лише за умови інтеграції всіх міністерств і відомств у єдину інформаційно-комунікаційну систему, що забезпечує високий рівень узгодженості внутрішніх процесів (зокрема, документообігу) та уніфікований інтерфейс взаємодії з громадянами. У такій моделі громадянин взаємодіє не з кількома органами влади окремо, а з єдиним електронним сервісним посередником, який представляє їхні інтереси комплексно. Звернення або запит користувача автоматично розподіляється між уповноваженими установами, що у більшості випадків забезпечує оперативність отримання відповіді.

Формування сценаріїв розвитку цифрового управління дозволило виявити можливі напрями вдосконалення електронних сервісів, адаптації управлінських процесів та підвищення довіри і залученості громадян. У цілому, результати дослідження створюють комплексну основу для впровадження ефективних, прозорих та стійких моделей електронного урядування на місцевому рівні.

ВИСНОВКИ

Електронне урядування є ключовим елементом сучасної системи публічного управління, що забезпечує цифрову трансформацію влади, підвищує її ефективність, прозорість та орієнтацію на потреби громадян. Його впровадження сприяє розвитку сервісної моделі держави, посиленню демократичних процесів та сталому розвитку територіальних громад.

Узагальнення результатів дослідження після розгляду ключових понять електронного урядування свідчить про його комплексний і багатовимірний характер, що формується на перетині управлінських, технологічних, правових та соціальних трансформацій. Електронне урядування розглядається не лише як інструмент інформатизації державного сектору, а як нова модель організації публічної влади, спрямована на забезпечення відкритості, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян.

Аналіз теоретичних підходів, наукових визначень, еволюції концепції та функцій е-урядування дозволяє виокремити його сутнісні характеристики: інтегрованість інформаційних ресурсів, цифровізацію управлінських процесів, трансформацію взаємодії держави, громадян і бізнесу, а також формування мережевих моделей публічного управління. Узагальнення різних трактувань дає змогу визначити е-урядування як цілісну систему взаємопов'язаних технологічних і управлінських рішень, що підвищують якість державних послуг, розширюють громадську участь, посилюють підзвітність влади та створюють умови для сталого розвитку.

Еволюція електронного урядування від інформатизації державних структур до створення інтегрованих цифрових екосистем і концепції цифрової держави демонструє поступовий перехід від технічних новацій до системних інституційних змін. Порівняльний аналіз міжнародної та української практики свідчить, що, незважаючи на різні темпи впровадження цифрових технологій,

основні тенденції трансформації публічного управління схожі: орієнтація на дані, автоматизація адміністративних процедур, розвиток електронної демократії, міжвідомча інтеграція та сервісна парадигма державної діяльності.

Організаційно-технологічні засади е-урядування передбачають:

- розробку та впровадження інструментів віддаленого доступу до інформації;
- надання електронних державних послуг через інтегровані центри та єдину систему міжвідомчого електронного документообігу у взаємовідносинах «громадяни-держава» та «бізнес-держава»;
- формування нормативно-правової бази, що регулює збір, зберігання та надання інформації, контроль за її використанням.

Методології та інструменти моделювання у сфері електронного урядування забезпечують наукову та технічну основу для проектування ефективних цифрових управлінських технологій, дозволяючи систематизувати управлінські процеси, підвищити прозорість та автоматизацію діяльності органів влади, покращити якість адміністративних послуг, створювати інтегровані цифрові системи у громадах та обґрунтовувати рішення щодо цифрової трансформації на місцевому рівні.

Нормативно-правова база України загалом достатня для запуску та підтримки ключових цифрових реформ, проте на рівні місцевого самоврядування існує потреба у вдосконаленні стандартів цифрової спроможності громад, координації між рівнями влади, розвитку міжмуніципальної цифрової співпраці та забезпеченні інтероперабельності місцевих систем із національними ресурсами. Ці аспекти створюють основу для подальшого моделювання ефективних управлінських технологій електронного урядування на локальному рівні.

Розвиток електронного урядування в Україні має сприяти позитивним соціально-економічним змінам, зміцненню інститутів громадянського

суспільства та підвищенню якості взаємодії органів влади з громадянами і громадськими організаціями. Подальший прогрес у цій сфері залежить від здатності українського суспільства забезпечити прозорість та відповідальність влади. Процеси, що спрощують доступ до публічної інформації та забезпечують контроль над діяльністю органів влади, особливо місцевого самоврядування, вже відбуваються, тож важливо моніторити їх динаміку для оперативного реагування на зміни.

Дослідження Transparency International в Україні свідчать про середній рівень прозорості органів місцевої влади у містах Полтавської області, що вказує на необхідність покращення дотримання законодавства та впровадження рекомендацій щодо комунікаційної та кадрової політики. Серед пріоритетів – підвищення доступності веб-сайтів, інтуїтивний доступ до основних розділів, зручна система пошуку документів і новин та інклюзивність цифрових ресурсів. Перспективним є також розвиток методик оцінювання прозорості та підзвітності влади, а аналіз перешкод на шляху цифровізації допомагає визначати пріоритетні напрями впровадження е-технологій і формувати стратегії підвищення продуктивності та прозорості управлінських процесів у громадах.

Опитування громадян України показало, що більшість респондентів обізнані про органи місцевого самоврядування, хоча частина лише частково знає їхні функції. Взаємодія з муніципалітетами переважно епізодична, а найпоширеніші канали комунікації – телефонні дзвінки та особисті візити; електронні сервіси використовуються менше. Громадяни відзначають проблеми довгого очікування відповіді, нестачі інформації та відсутності результатів, і водночас очікують спрощення подання звернень, швидший зворотний зв'язок і прозорість діяльності. Рівень довіри та оцінка прозорості муніципалітетів залишаються середніми. Найактивніші учасники взаємодії – громадяни віком 26–45 років, що підкреслює потребу розвитку цифрових каналів комунікації,

підвищення цифрової грамотності та інтеграції електронних сервісів для ефективного і прозорого управління.

Державна політика виступає каталізатором розвитку е-урядування на місцевому рівні, формуючи нормативні, фінансові та технологічні умови для ефективного, прозорого та стійкого цифрового управління громадами. Порівняльний міжнародний досвід показує, що у Литві громадяни активно контактують із муніципальними органами, але суттєво відчувається нестача прозорості та оперативного зворотного зв'язку. В Україні громадяни загалом більш задоволені рівнем відкритості та інформування, а цифрові сервіси скорочують формальності і підвищують ефективність комунікацій.

Основна відмінність полягає у каналах взаємодії: у Литві переважають традиційні способи – особисті звернення, телефон, електронна пошта, тоді як в Україні активно використовують онлайн-послуги та інтегровані цифрові платформи, що забезпечує швидший доступ до публічних послуг та підвищує прозорість. Це підкреслює необхідність поєднання цифрових технологій із традиційною взаємодією з державними службовцями для створення ефективного та довірчого електронного урядування на місцевому рівні.

У ході дослідження обґрунтовано логіку побудови цифрової системи управління, встановлено взаємозв'язки між її складовими, визначено критерії ефективності та запропоновано методичні підходи до практичного впровадження моделі з метою підвищення якості управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та активізації участі громадян.

Було проведено структурно-функціональний аналіз цифрової системи управління територіальною громадою, що включав виділення основних параметрів, функціональних компонентів та інформаційних потоків. Результати свідчать про доцільність розгляду такої системи як цілісної багаторівневої структури, у якій технологічні, організаційні та соціальні елементи інтегруються

в єдиний управлінський контур. Запропонований підхід дозволяє усунути фрагментарність цифрових рішень і формувати узгоджену архітектуру управління, орієнтовану на сталий розвиток громади.

Досліджено проблематику електронного урядування на місцевому рівні та розроблено практичні інструменти й алгоритми управлінських рішень, що забезпечують ефективне прийняття рішень у сфері цифрового управління. Проведено оцінку ефективності впровадження моделей електронного урядування, визначено необхідні ресурси, витрати та очікувані результати, що дозволяє прогнозувати соціальний і економічний ефект від цифровізації.

Моделювання інформаційних потоків у громаді дозволило оптимізувати взаємодію між органами влади та громадянами, підвищити прозорість процесів і покращити доступність послуг. На основі цих даних сформовано модель управлінських технологій, яка інтегрує організаційні, технологічні та соціальні компоненти в єдину систему. Розрахунок ефективності впровадження моделі враховує витрати та очікуваний ефект цифровізації, забезпечуючи підґрунтя для економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Формування сценаріїв розвитку цифрового управління дозволило визначити можливі шляхи вдосконалення електронних сервісів, адаптації управлінських процесів та підвищення довіри й залученості громадян. У сукупності результати дослідження створюють основу для впровадження ефективних, прозорих і стійких моделей електронного урядування на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов О., Демкова М., Дзюба С. та ін. Концепція розвитку електронного урядування в Україні; за ред. А. Семенченко. К., 2009. 16 с. URL: https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf (дата звернення 29.12.2022).
2. Бухтатий О. Еволюція українського законодавства про електронне урядування: проблеми і перспективи. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. С. 81-97 (дата звернення 29.12.2022).
3. Концепція електронного урядування і сучасні потреби України / О. Голобуцький. Політичний менеджмент. 2005. № 5. С. 75-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ПоМе_2005_5_9 (дата звернення 20.01.2023).
4. Дорофєєв О., Дубинка О. Особливості процесу діджиталізації комунікативної складової в діяльності органів публічної влади. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 330. № 3. С. 207-211. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/175/179>
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-32> (дата звернення 25.02.2025).
5. Gevorkyan A., Solodovnik O., Cirella G., Parubchak I., Dorofyeyev O., Nosyk A. Utilizing Information and Communication Technology Systems for the Formation of National Security. (Використання систем інформаційно-комунікаційних технологій для формування національної безпеки). *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: in edition Giuseppe T. Cirella*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. 2024. P. 15-30. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_2
URL: https://www.researchgate.net/publication/378215841_Utilizing_Information_and_Communication_Technology_Systems_for_the_Formation_of_National_Security (дата звернення 25.02.2025).
6. Попадинець Н. М., Тимкович О. І., Дорофєєв О. В. Цифрова трансформація адміністративних послуг та інформаційно-комунікаційної

інфраструктури територіальних громад у період децентралізації та війни. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №6. С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-10> URL: <https://apie.org.ua/uk/tcifrova-transformac%D1%96ia-adm%D1%96n%D1%96strativ/> (дата звернення 18.01.2026).

7. Дубов Д.В., Дубова С.В. Основи електронного урядування: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с. (дата звернення 20.03.2023).

8. Клімушин, П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві : [монографія] / П. С. Клімушин, А. О. Серенок; Нац. акад. держ. управління при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. управління. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2010. 312 с. (дата звернення 20.03.2023).

9. Кондаков К.Г. Доцільність впровадження в Україні досвіду е-урядування зарубіжних країн. *Держава та регіони*. 2016. № 4 (56). С. 46–49. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/4_2016/12.pdf (дата звернення 29.12.2022).

10. Коваль Г., Яценко В. Ефективність системи управління інфраструктурою територіальних громад. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. №33. С. 417-425. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/333350> DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025333350> (дата звернення 20.01.2026).

11. Коваль Г., Титаренко Л., Чорниш Ю. Механізми підвищення ефективності органів публічної влади через інфраструктурну модернізацію громад. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. №32. С. 299-306. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18776> DOI: [10.35432/tisb322024334130](https://doi.org/10.35432/tisb322024334130) (дата звернення 20.01.2026).

12. Коновал В. Механізми впровадження електронного урядування: регіональний аспект на прикладі міста Київ. *Управління сучасним містом*. 2013. № 1-2/1-6 (49–50). С. 13-22.

URL: <https://ueuzi.kyivcity.gov.ua/files/2015/3/4/Statya2013.pdf> (дата звернення 29.12.2022).

13. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 95-101. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14) URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/issue/view/435/465> (дата звернення 20.01.2026).

14. Єрмоленко О. О., Осьмірко І. В., Лозинська Т. М. Питання комунікаційних відносин в адміністративних системах: сучасний стан та перспективи. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 403-412. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-403-412](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-403-412) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11903/11963> (дата звернення 12.03.2025).

15. Лозинська Т. М. Методологічні основи дослідження розвитку місцевої демократії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2 (18). С. 30-34. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-6> URL: <http://apie.org.ua/en/publications-en/2024-2-en/> (дата звернення 12.03.2025).

16. Маматова Тетяна, Чикаренко Ірина, Бородін Євгеній. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2022. №10 (6). С. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.15421/152242> URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/969/944/> (дата звернення 18.03.2025).

17. Маматова Т., Борисенко Ю. Цифрове врядування: сучасні світові тренди та особливості розвитку в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 2. С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-6>

URL: https://www.researchgate.net/publication/384344324_DIGITAL_GOVERNAN

CE CURRENT GLOBAL TRENDS AND PECULIARITIES OF DEVELOPMENT IN UKRAINE (дата звернення 18.03.2025).

18. Маматова Т., Борисенко В. Моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів. *Національні інтереси України*. 2026. № 1. С. 1227-1239. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18))

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/35238/35216> (дата звернення 20.03.2026).

19. Medvid V., Koblianska I., Pylypenko V., Diachenko O. Knowledge Capabilities of Local Government in the Context of Decentralisation in Ukraine. *Africa Education Reviewthis*. 2021. №17(3) С. 1–21. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/18146627.2018.1559701>. DOI: [10.1080/18146627.2018.1559701](https://doi.org/10.1080/18146627.2018.1559701) (дата звернення 18.03.2025).

20. Медвідь В. Ю., Грищенко С. А. Економічний розвиток місцевого підприємництва в умовах інституційних трансформацій громад. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11 (269). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23._topic_Viktoriiia-Yu.-Medvid-49-59.pdf. DOI: [10.32752/1993-6788-2023-1-269-49-59](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-269-49-59) (дата звернення 05.05.2024).

21. Медвідь В. Ю. Пасічний О. К. Кластеризація та поляризація малого підприємництва як запорука підвищення його конкурентоспроможності в економічному просторі територіальних громад. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (270), 2023. С. 15-22. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic_Viktoriiia-Yu.-Medvid-Oleksandr-Pasichnyi-15-22.pdf. (DOI: [10.32752/1993-6788-2023-1-270-15-22](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-15-22)) (дата звернення 05.05.2024).

22. Сердюк О., Канівець Д., Проценко Є. Ключові чинники розвитку комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах цифрової трансформації територіальних громад. *Herald of Khmelnytskyi National*

- University. Economic sciences.* 2024. Т. 334. № 5. С. 20-25.
URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/515/519>
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-3> (дата звернення 12.12.2024).
23. Сердюк О. І., Канівець Д. А. Розвиток цифрових компетентностей жителів територіальних громад як складова цифрової трансформації територіальних громад. *Актуальні проблеми права та публічного управління.* 2023. № 3. С. 96-102. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/45340>
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-15> (дата звернення 12.12.2024).
24. Сивак Т., Сердюк О., Табацький М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективної комунікаційної діяльності в публічному управлінні в Україні. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. Том 1. № 3 (3). С. 406-416.
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-406-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-406-416)
URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/11546> (дата звернення 03.07.2025).
25. Оксентюк Р. Впровадження інноваційних управлінських технологій електронного урядування в органах місцевого самоврядування на прикладі Тернопільської області. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2018. №1 (18). С. 186-195. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18orapto.pdf> (дата звернення 29.12.2022).
26. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 03.07.2023).
27. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 03.07.2023).
28. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 03.07.2023).

29. Організація Об'єднаних Націй. United Nations Foundation. URL: https://unfoundation.org/?gad_source=1&gad_campaignid=19555467839&gbraid=0AAAAAD9kiAfuExC06mXeApLDcglBim32v&gclid=EAIaIQobChMI3sqT--XIkW MV7QWiAx39dQLDEAAAYASAAEgJuIPD_BwE (дата звернення 03.07.2024).

30. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/organizations/oecd/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F4fXerr_t-jwufffYcg0NvtY&gclid=EAIaIQobChMIooHUyubIkW MVMiCiAx2MYxjsEAAAYASAAEgJ-EvD_BwE (дата звернення 03.07.2024).

31. 2025 Gartner. URL: <https://surl.li/hobpsx> (дата звернення 03.07.2024).

32. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY : McGrawHill, 1996. (дата звернення 03.07.2024).

33. Bukht R., Heeks R. (2018). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. International Organisations Research Journal, vol. 13, no 2, pp. 143-172 (дата звернення 03.07.2024).

34. Fang Z. E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. International Journal of the Computer, the Internet and Management. 2002. 10(2). P. 1–22 (дата звернення 03.07.2024).

35. Lee Y.N. E-Government Application. UN ESCAPAPCICT. 2010. URL: <http://www.unapcict.org/flagship-programmes/academy> (дата звернення 03.07.2024).

36. Layne K., Lee J. Developing fully functional E-government: A four stage model. Government Information Quarterly. 2001. Vol. 18 (2). P. 122-136 (дата звернення 03.07.2024).

37. Fountain J. E. Electronic Government and Electronic Civics. Working Paper, Harvard Kennedy School. 2003 (дата звернення 03.07.2024).

38. Dawes S. S. The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *Public Administration Review*. 2008. No. 68(s1), pp. 86-102. (дата звернення 03.07.2024).

39. Карпенко О. Цифрове врядування: імперативи реалізації в Україні / О. Карпенко. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_3_11. (дата звернення 03.07.2024).

40. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. (дата звернення 03.07.2024).

41. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 02.07.2023).

42. Етапи розвитку електронного урядування: сутність та термінологія / І. Б. Жилияєв, А. І. Семенченко. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 1. С. 17-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2019_1_4 (дата звернення 11.07.2023).

43. Клименко І.В., Линьов К.О.. «Технології електронного урядування». 2006. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_622_22542142.pdf (дата звернення 11.07.2023).

44. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 11.07.2025).

45. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК). URL: <https://nkek.gov.ua/> (дата звернення 11.07.2025).

46. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 10.07.2023).

47. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 10.07.2023).

48. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 16.12.202 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 10.07.2023).

49. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення 10.07.2023).

50. Про національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 13.04.2020 № 554-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text> (дата звернення 10.07.2023).

51. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення 10.07.2023).

52. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення 10.07.2023).

53. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 10.07.2023).

54. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 10.07.2023).

55. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 09.09.2024).

56. Electronic interaction system Trembita. URL: <https://trembita.gov.ua/> (дата звернення 09.09.2024).

57. Етапи розвитку електронного урядування: сутність та термінологія / І. Б. Жилияєв, А. І. Семенченко. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 1. С. 17-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2019_1_4 (дата звернення 09.09.2024).

58. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 09.12.2025).

59. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> (дата звернення 09.12.2025).

60. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.12.2025).

61. Петькун С.М., Гудзь О.Є. Зміна траєкторії соціальної відповідальності держави в реаліях цифрових трансформацій. *Věda a perspektivy*. 2023. No9(28). С. 264–276. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)-264-276](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28)-264-276) (дата звернення 09.12.2025).

62. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. URL: <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholylyla-svitovyi-reitynh-z-vukorystannia-onlain-derzhposluh> (дата звернення 09.12.2025).

63. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення 03.10.2025).

64. Understanding eIDAS 2.0: Critical Legal Changes Impacting EU Businesses. URL: <https://www.signaturit.com/blog/eidas-2-regulation/> (дата звернення 03.10.2025).

65. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023> (дата звернення 30.09.2025).

66. Індекс цифровізації регіонів та громад: результати II кварталу 2025 року. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19925> (дата звернення 30.09.2025).

67. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org>. (дата звернення 06.09.2024).

68. Four Phases of E-Government: Presence, Interaction, Transaction, Transformation. Gartner Research. Gartner. 2000. (дата звернення 06.09.2024).

69. Araby M. A. A. Transforming Citizen Engagement In E-Governance Framework: A Conceptual Analysis. JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik). 2024. Vol. 10(2), pp. 213-235. DOI: <https://doi.org/10.31947/jakpp.v10i2.35497>.

70. Setyawan R., Raharjo B., Dewayani J. Governance in the digital era: Analyzing the adoption of e-government services in local authorities through quantitative methods. Journal of Management and Informatics. 2024. Vol. 3 No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i3.54>.

71. Рейтинги прозорості та підзвітності. URL: <https://transparentcities.in.ua/en/> (дата звернення 29.12.2022).

72. Рейтинг прозорості 100 міст України. URL: <https://transparentcities.in.ua/en/transparency-rating> (дата звернення 29.12.2022).

73. Офіційний сайт Transparency International Україна. URL: <https://www.transparency.org/en/countries/ukraine> (дата звернення 29.12.2022).

74. Як зробити місцеву владу прозорішою? Аналітичний звіт за результатами рейтингування прозорості 100 міст України. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/12/anatitychnyy-zvit_prozorist.pdf (дата звернення 29.12.2022).

75. Концепція розвитку електронного урядування в Україні; за ред. А. І. Семенченко. К., 2009 р. 16 с. URL: https://www.irf.ua/files/ukr/conception_final.pdf (дата звернення 30.12.2022).

76. Дія.Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/>

77. Найпрозоріші міста України. Transparencyinternational Ukraine – ще не найчесніші. URL: <https://ti-ukraine.org/news/rejtyng-transparencyinternational-najprozorishi-mista-ukrayiny-shhene-najchesnishi> (дата звернення 29.12.2022).

78. Як зробити місцеву владу прозорою? Аналітичний звіт за результатами рейтингування прозорості 100 міст України. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/12/anatitychnyy-zvit_prozorst.pdf (дата звернення 29.12.2022).

79. Son, Pham Hai; Dang, Duong; Son, Le Hoang; Yoon, Byeongnam. (2025). *Towards a framework for enterprise architecture in mobile government: a case study*. *Electronic Government: An International Journal*, 21(3), 246–278. <https://doi.org/10.1504/EG.2025.10064545> (дата звернення 04.04.2023).

80. Kuzior, A., Pakhnenko, O., Tiutiunyk, I., & Lyeonov, S. (2023). *E-Governance in Smart Cities: Global Trends and Key Enablers*. *Smart Cities*, 6(4), 1663–1689. <https://doi.org/10.3390/smartcities6040078> (дата звернення 04.04.2023).

81. Яковлева О. С., Лозинська Т. М., Оцінювання прозорості діяльності місцевої влади в контексті удосконалення механізму електронного урядування. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. №1 (79). С. 49-55. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.8>. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/potochnij-vipusk>

82. Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Розвиток концепції електронного урядування у світовій практиці. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 43-46. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-9>. URL: <https://apie.org.ua/en/development-of-the-concept-of-e-government-in-world-practice/>

83. Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Становлення цифрової системи управління територіальною громадою. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-6>. URL: <https://apie.org.ua/uk/stanovlennia-tcifrovo%D1%97-sistemi-upravl/>

84. Kuzior A., Pakhnenko O., Tiutiunyk I., Lyeonov S. E-Governance in Smart Cities: Global Trends and Key Enablers. *Smart Cities*. 2023. Vol. 6(4), pp. 1663–1689. DOI: <https://doi.org/10.3390/smartcities6040078> (дата звернення 04.04.2023).

85. Halahan, L. Вплив е-урядування на інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності органів влади. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2018. Vol. 1, pp. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.1.2018.146293> (дата звернення 04.04.2023).

86. Using Digital Technology for a Green and Just Recovery in Cities. *World Economic Forum*. 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_C4IR_GFC_on_Cities_Digital_Technology_2022.pdf (дата звернення 04.04.2023).

87. O’Neill R. E-government: Transformation of Public Governanace in New Zealand?. *Victoria University of Wellington*. 2009. 234 с. (дата звернення 04.04.2023).

88. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування : монографія. Київ : Юрінком Інтер. 2016. 224 с. (дата звернення 04.04.2023).

89. Пероганич Ю. Всесвітній саміт з питань інформаційного суспільства (Женева 2003-Туніс 2005). Підсумкові документи / Ю. Пероганич. К. : ДП “Зв’язок”, 2006. 131 с. (дата звернення 04.04.2023).

90. Lane N. Advancing the digital economy into the 21st century. [Information Systems Frontiers]. 1999. Vol. 1. No 3. pp. 317-320 (дата звернення 19.05.2024).

91. Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies. *Understanding the Digital Economy* (E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds)). Cambridge: MIT Press, MA, 2000. pp. 295-324 (дата звернення 19.05.2024).

92. Economist Intelligence Unit. Digital Economy Rankings 2010 Beyond E-Readiness [Economist Intelligence Unit] London, 2010. URL: http://graphics.eiu.com/upload/EIU_Digital_economy_rankings_2010_FINAL_WEB.pdf (дата звернення 19.05.2024).

93. British Computer Society. The Digital Economy [British Computer Society]. London, 2014. URL: https://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf (дата звернення 19.05.2024).

94. G20 DETF. G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative. 2016. URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digital-economy-development-and-cooperation.pdf> (дата звернення 23.05.2024).

95. Elmasry T. et al. Digital Middle East: Transforming the Region into a Leading Digital Economy [McKinsey & Company]. New York, 2016. URL: <http://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/digital-middle-east-transforming-the-region-into-a-leading-digital-economy> (дата звернення 23.05.2024).

96. Rouse M. Digital Economy [Newton: Techtarget]. 2016. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/digitaleconomy> (дата звернення 23.05.2024).

97. OUP. Digital Economy [Oxford Dictionary]. Oxford: Oxford University Press, 2017. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/digital_economy (дата звернення 23.05.2024).

98. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3(27). С. 13-21. (дата звернення 25.05.2024).

99. Анкета для дослідження взаємодії суспільства з муніципалітетами. Авторське опитування для громадян України. URL: <https://docs.google.com/forms/d/19ZXdv5dIjx4kwsg4uCH4EH3HWM7h76XZ6H2Qv14oC8w/edit>.

100. Анкета для дослідження взаємодії суспільства з муніципалітетами. Авторське опитування для громадян Литви. URL: <https://apklausu.lt/f/visuomenes-santykiu-su-vietos-savivaldos-institucijomis-tyrimas-nzdr6ud/answers/new.f>

101. Бориславська О. М. Європейська модель конституціоналізму: системно-аксіологічний аналіз: монографія. Харків: Право, 2018. 384 с. (дата звернення 25.05.2024).

102. 15. В Одесі презентували оцінки рівня залучення громадян до управління містом. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/43508/> (дата звернення: 20.07.2024).

103. Гуторов О. І. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ. 2017. 272 с. (дата звернення: 20.07.2024).

104. Дубняк М. В. Інформаційна взаємодія у місцевому самоврядуванні: перспективи правового регулювання: монографія. Київ: Видавничий дім «АртЕк», 2019. 190 с. (дата звернення: 18.08.2024).

105. Електронні петиції. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://petition.president.gov.ua/> (дата звернення: 18.08.2024).

106. Е-петиції: стандарти та практики е-петицій у деяких державах-членах Ради Європи. Аналітична довідка. URL: <https://rm.coe.int/coeresearch-on-e-petitions-in-europe-research-parts-1-2/16809b7672> (дата звернення: 18.08.2024).

107. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Офіційний веб-портал. URL: <https://my.gov.ua/info/services/bylifesituation/84/1> (дата звернення: 18.08.2024).

108. Конвенція про права осіб з інвалідністю: міжнародний документ Організації Об'єднаних Націй від 13.12.2006. *Офіційний вісник України*. 2010. № 17. Ст. 799 (дата звернення: 18.08.2024).

109. Конституційне право громадян на звернення до органів державної влади: Роз'яснення Міністерства юстиції України від 04.04.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0006323-12> (дата звернення: 18.08.2024).

110. Корж І. Ф., Лихоступ С. В., Лихоступ В. М., Дорогих С.О. Становлення електронного парламенту в контексті євроінтеграції України: монографія. Київ: ПанТот, 2015. 171 с.

111. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади: монографія. Харків: Панов, 2016. 444 с.

112. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.12.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.12.2025).

113. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 10.07.2023).

114. Директива 95/46/ЄС Європейського Парламенту і Ради «Про захист фізичних осіб при обробці персональних даних і про вільне переміщення таких даних». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_242#Text

115. Скакун О. Ф. Теорія держави і права: підручник / пер. з рос. Харків: Консум, 2001. 656 с.

116. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжнародний документ від 27.06.2014. Офіційний вісник України. 2014. № 75. Ст. 2125.

117. Alexa. The top 500 sites on the web. 2019. URL: <http://www.alexa.com/topsites>. (дата звернення: 08.12.2022).

118. Alvarez R. M., Thad E. Electronic Elections: The Perils and Promises of Digital Democracy. Princeton: Princeton University Press. 2008. 256 p.

119. Beyer J. L. Expect us: Online communities and political mobilization. Oxford: Oxford University Press, 2014. 88 p.

120. Ernsdorff M., Berbec A. Estonia: the short road to e-government and e-democracy. In Nixon, P.G. and Koutrakou, V.N. (Eds.): E-Governmen in Europe: Re-booting the State, Routledge, New York, 2007. pp.171-183.

121. E-voting Audits in Venezuela. National Democracy Institute. URL: <https://www.ndi.org/e-voting-guide/examples/e-voting-audits-venezuela> (дата звернення: 07.04.2023).

122. E-vote: An Internet based electronic voting system, Legal and regulatory issues on e-voting and data protection in Europe, EUIST-2000-29518 (D. 3.4.). URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/IST-2000-29518> (дата звернення: 07.04.2023).

123. IDABC. E-government in Estonia. European eGovernment News Roundup. N. 124 - 10 January 2006 URL: <https://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doce5fd.pdf?id=23826> (дата звернення: 07.04.2023).

124. Бондарчук Н., Дуброва Н. Діджиталізація та публічна комунікація у місцевому самоврядуванні. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. Вип. 32. 2022. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/20.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.32.192>.

125. Євсюкова О. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. No 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=20843>.

126. Пархоменко-Куцевіл О. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск*. 2022. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf> DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>

127. Разумей Г., Разумей М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування, No 2 (25), 2020. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25.6>. Роль цифрової компетентності державних службовців у реалізації державної політики. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2094/files/55b6af37-e3a0-4218-aeaa-37c8ef684824.pdf>.
128. Deutsch K. W. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control. London, Free Press of Glencoe, 1963. 316 p.
129. Медвідь В.Ю. Економічне регулювання регіонального розвитку: теорія, методологія, практика. Монографія. НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Київ : Вид-во «Діса плюс», 2015. 282 с.
130. Пархоменко Н. І. Управління розвитком територіальної громади: сучасні підходи. Київ: НАДУ, 2020.
131. Піскоха Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. Аспекти публічного управління. 2021. Том9, №6. С.39-45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/924/8905>.
132. Стефанович Є. Чому цифровізація громад важлива для відбудови та розвитку України. Економічна правда. 19 трав. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312>
133. Федоров М. Цифрова трансформація громад: що показав пілотний Індекс. Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/1806>
134. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.

135. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

136. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

137. Чальцева О.М., Швець К.А. Досвід впровадження публічних е-консультацій у європейських країнах. Політичне життя. 2021. № 3. С. 62-68.

138. Lindner R. E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends In: Hennen L., Van Keulen I., Korthagen I., Aichholzer G., Lindner R., Nielsen R. European E-Democracy in Practice. Springer: Springer International Publishing. 2020. pp.11-45.

139. Lindner R., Aichholzer G., Hennen L. Electronic democracy in Europe: An introduction. In: Lindner R., Aichholzer G., Hennen L. (Eds.) Electronic democracy in Europe. Prospects and challenges of e-publics, e-participation and e-voting. Cham: Springer. 2016, pp. 1-17.

140. Mosca L., Santucci D. Petitioning Online. The Role of E-Petitions in Web Campaigning. In: Baringhorst S., Kneip V., Niesyto J. Political Campaigning on the Web. Bielefeld: Columbia University Press. 2004. pp. 121-147.

ДОДАТКИ



**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
ОПІШНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ
ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Перемоги, 3, селище Опішня, Полтавський р-н., Полтавська обл., 38164,
e-mail: sr@opishnya-gromada.gov.ua, код ЄДРПОУ 42748063

19.01.2026 № 10/01-19

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження науково-прикладних результатів дисертаційного дослідження **Яковлевої Оксани Сергіївни** на тему: «**Моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні**»

Методичні рекомендації щодо структурування цифрової системи управління в територіальній громаді, отримані від Яковлевої О. С. в межах виконання нею дисертаційної роботи, мають прикладне значення для поширення цифрового формату управління місцевими справами.

Виділені авторкою ключові параметри цифрової системи управління територіальною громадою, що відображають ступінь використання цифрових технологій в управлінських процесах, дозволяють сформувавши аналітичну основу для оцінювання ефективності цифрового управління і можуть бути рекомендовані до використання в роботі структурних підрозділів виконавчого комітету Опішнянської селищної ради.

Висновок Яковлевої О. С. про те, що зростання суспільних очікувань щодо відкритості діяльності органів місцевого самоврядування актуалізує потребу у підвищенні прозорості управлінських процесів, яке може бути досягнуто шляхом впровадження цифрових інструментів моніторингу, відкритих даних та електронної взаємодії з громадянами, рекомендовано взяти за основу при розробленні планувальних документів.

Запропонована структурна модель цифрової системи управління територіальною громадою може сприяти підвищенню адаптивності

Продовження додатку А

Опішнянської територіальної громади до зовнішніх і внутрішніх змін, зокрема кризових ситуацій, демографічних трансформацій та економічних викликів, що важливо для зміцнення безпеки громади і буде враховано в стратегічному плануванні розвитку Опішнянської селищної територіальної громади.

Селищний голова



Микола РІЗНИК



**ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ
ПОЛТАВСЬКИЙ РАЙОН
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ**
вул. Історична ,1 с.Мачухи 38754 тел.0994308420
E-mail: machyhu@ukr.net,Код ЄДРПОУ 41858617

16 січня 2026 р. № *02.ч.1-2/126*

ДОВІДКА

про впровадження науково-прикладних результатів дисертаційного дослідження
Яковлевої Оксани Сергіївни
на тему: «**Моделювання управлінських технологій електронного урядування
на місцевому рівні**»

На даному етапі розвитку інформаційних технологій та в умовах воєнного стану використання інструментів електронного урядування стає необхідною умовою підвищення прозорості та ефективності управління в територіальних громадах. У цьому зв'язку пропозиції Яковлевої О. С. з моделювання цифрової системи управління в територіальній громаді є актуальними, своєчасними і мають практичне значення для поліпшення реалізації функцій місцевого самоврядування. Основні компоненти цифрової інфраструктури, такі, як комп'ютерна та серверна мережа, широкопasmовий інтернет, хмарні технології, інтеграційні шлюзи для з'єднання з державними реєстрами – уже створені в Мачухівській територіальній громаді, тому є підстави підтримати висновок автора дослідження, що створення єдиного інформаційного середовища і налагодження на його основі взаємодії між владою, бізнесом і та громадянами сприятиме підвищенню ефективності управління на місцевому рівні.

Розроблені О. Яковлевою пропозиції щодо ключових параметрів цифрової системи управління територіальною громадою, орієнтовані на розширення можливостей цифрового формату обслуговування населення через цифрові платформи, вебпортали або мобільні застосунки без фізичної присутності заявника схвалені та рекомендовані до впровадження. Цифрова система управління територіальною громадою здатна функціонувати як замкнений управлінський цикл, у межах якого інформаційні потоки забезпечують постійний зв'язок між мешканцями, органами управління та цифровими інструментами, а функціональні блоки створюють умови для ефективного, прозорого та стійкого розвитку громади, що є важливим у контексті розвитку місцевої демократії.

Пропозиції Яковлевої О. С. доцільно рекомендувати до використання в роботі структурних підрозділів виконавчого комітету Мачухівської сільської ради та при розробленні проєкту Стратегії Мачухівської територіальної громади до 2032 року.

Сільський голова



Валерій БІЛОКІНЬ



**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
МИРГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Лесі Українки, 11, с. Білоцерківка, Миргородський район,
Полтавська область, 38340, тел. 0992317910, e-mail: bilotg@ukr.net,
web: <https://bilotserkivska-gromada.gov.ua/>
Код ЄДРПОУ 40202143

30 січня 2026 року №107/01-17

на № _____ від _____

Довідка

про впровадження науково-прикладних результатів дисертаційного дослідження Яковлевої Оксани Сергіївни на тему: «Моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні»

Пропозиції Яковлевої О.С. щодо трансформації управлінських процесів в територіальній громаді за рахунок автоматизованої підтримки адміністративних процедур, запровадження електронних адміністративних послуг, а також застосування механізмів відкритої та прозорої комунікації між сільською радою та громадськістю розглянуто та схвалено.

Підтримуємо висновок автора дослідження про те, що створення єдиного інформаційного середовища і налагодження на його основі взаємодії між владою, бізнесом і та громадянами сприятиме підвищенню ефективності управління на місцевому рівні.

У цьому зв'язку розроблені О.С.Яковлевою пропозиції з розширення обсягу електронних адміністративних послуг, орієнтованих на цифровий формат обслуговування через цифрові платформи, вебпортали або мобільні застосунки без фізичної присутності заявника прийняті до впровадження.

Слушно також є думка Яковлевої О.С., що створення технічних передумов організації єдиного інформаційного середовища має ґрунтуватися на дотриманні принципів прозорості і відкритості місцевої влади; конфіденційності і захищеності інформації; підзвітності органу місцевого самоврядування; орієнтації на потреби мешканців.

Пропозиції Яковлевої О.С. доцільно рекомендувати до використання при розробленні проекту Стратегії Білоцерківської територіальної громади до 2032 року.

Сільський голова



Іван ЛЕЩЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,
 E-mail: pdau@pdau.edu.ua <https://www.pdau.edu.ua> Код ЄДРПОУ 00493014

13.02.2026 № 01-11/33

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження науково-прикладних результатів дисертаційної роботи
Яковлевої Оксани Сергіївни
 на тему: «**Моделювання управлінських технологій електронного
 урядування на місцевому рівні**»

Дисертаційна робота «Моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні» виконувалася в рамках науково-дослідної теми кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (Державна реєстрація – № 011U007104), у межах якої автором розроблено методичний підхід до дослідження моделювання управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні, що поєднує аналіз внутрішніх практик взаємодії в межах територіальної громади та зовнішніх інституційних комунікацій.

Висновки та пропозиції дисертаційної роботи Яковлевої О. С., які мають теоретичне та прикладне значення для посилення місцевої демократії та спроможності територіальних громад, рекомендовано до використання в навчальному процесі Полтавського державного аграрного університету при викладанні дисциплін: «Публічне управління» (перший (бакалаврський) рівень вищої освіти), «Служба в органах місцевого самоврядування» (перший (бакалаврський) рівень вищої освіти), «Електронне урядування» (другий (магістерський) рівень вищої освіти), «Комунікації в публічному управлінні» (другий (магістерський) рівень вищої освіти), «Комунікації та цифровий розвиток у публічній сфері» (третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти) по спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування.

Таким чином, результати дослідницької роботи Яковлевої О. С., які мають теоретичне та практичне значення, сприятимуть осучасненню та удосконаленню навчально-методичного забезпечення освітніх програм по спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування, що матиме позитивний вплив на якість підготовки фахівців за цією спеціальністю.

Перший проректор



Валентина АРАНЧІЙ

Наукові підходи до трансформації публічного управління під впливом цифрових технологій

Назва	Опис	Можливості для моделювання	Застосування
Системний підхід	Розглядає публічне управління як складну, багаторівневу і динамічну систему, що складається з елементів, взаємозв'язків, потоків ресурсів та інформації.	<ul style="list-style-type: none"> - визначення структури органів влади та їх функції; - встановлення взаємодії між елементами; - врахування зовнішніх впливів (політичних, соціальних, економічних, технологічних); - побудова моделей розвитку або трансформації системи. 	У публічному секторі системний підхід використовується для моделювання організаційно-функціональних схем, управлінських процесів та електронних сервісів взаємодії «влада – громадянин».
Процесний підхід	Фокусується на послідовності управлінських дій та процедур, що забезпечують досягнення цілей органів влади.	<ul style="list-style-type: none"> - регламентування процесів надання адміністративних послуг; - виявлення «вузьких місць» та дублювання функцій; - оптимізація потоків інформації; - стандартизація процесів. 	Процесне моделювання широко використовується у сфері цифровізації (BPMN, EPC), оскільки забезпечує прозорість та автоматизацію.
Функціональний підхід	Орієнтується на визначення, аналіз та оптимізацію функцій органів публічної влади.	<ul style="list-style-type: none"> - класифікація та опис управлінських функцій; - визначення функціональних меж між різними органами влади; - встановлення відповідальності за виконання управлінських завдань. 	У контексті електронного урядування функціональні моделі визначають, які функції можна автоматизувати або перевести в цифровий формат.
Кібернетичний підхід	Базується на управлінні через інформаційні потоки, зворотний зв'язок та регулювання.	<ul style="list-style-type: none"> - моделювання взаємодії людини та цифрової системи; - визначення механізмів моніторингу та коригування рішень; - формування основи для створення систем підтримки прийняття рішень. 	У громадах прикладом кібернетичного підходу є системи моніторингу якості послуг, електронні dashboards, аналітика великих даних.

Продовження додатку Д

Назва	Опис	Можливості для моделювання	Застосування
Структурно-логічний підхід	Передбачає побудову логічних схем і структур управління	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення зв'язків між об'єктами управління; - визначення функціональних блоків та алгоритмів діяльності; - структурування інформаційних потоків. 	У публічному управлінні структурно-логічне моделювання використовується для проектування цифрових платформ громади, центрів надання адміністративних послуг, інтегрованих інформаційних систем.
Ситуаційний підхід	Виходить із того, що управлінські рішення та моделі мають адаптуватися до конкретних умов.	<ul style="list-style-type: none"> - врахування різноманітності громад (міські, сільські, об'єднані, малі тощо); - адаптація цифрових технологій до реального рівня цифрової зрілості; - розроблення гнучких сценаріїв управління. 	Для України він є особливо важливим через різний рівень ресурсного забезпечення громад.
Когнітивний підхід	Застосовується для відображення складних управлінських ситуацій із високим рівнем невизначеності.	<ul style="list-style-type: none"> - формування когнітивних карт впливів; - аналіз причинно-наслідкових зв'язків; - прогнозування результатів управлінських рішень. 	У сфері електронного урядування когнітивні моделі використовуються для прогнозування впровадження цифрових сервісів і оцінювання реакції стейкхолдерів.

Джерело: сформовано автором.

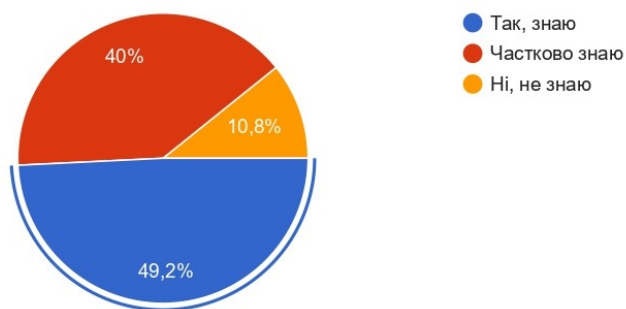
АНКЕТА ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА З МУНІЦИПАЛІТЕТАМИ

65 відповідей

[Опублікувати дані аналітики](#)

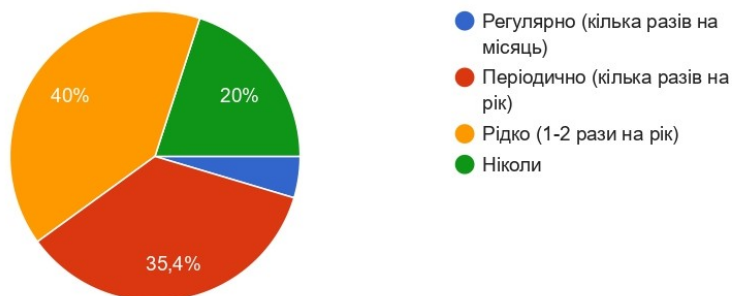
1. Чи знаєте Ви, які органи муніципальної влади працюють у Вашому районі?

65 відповідей



2. Як часто Ви взаємодієте з органами муніципальної влади (адміністрація, ЖКГ, транспортні служби тощо)?

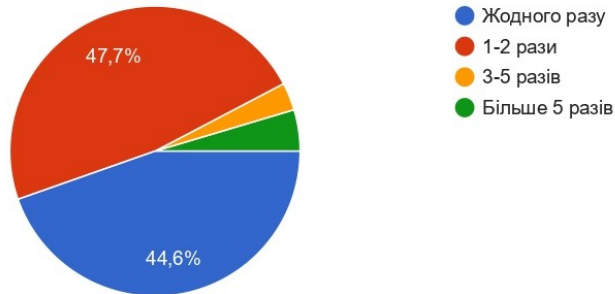
65 відповідей



3. Як часто Ви зверталися до муніципальних органів влади за останні 12 місяців?

Копіювати

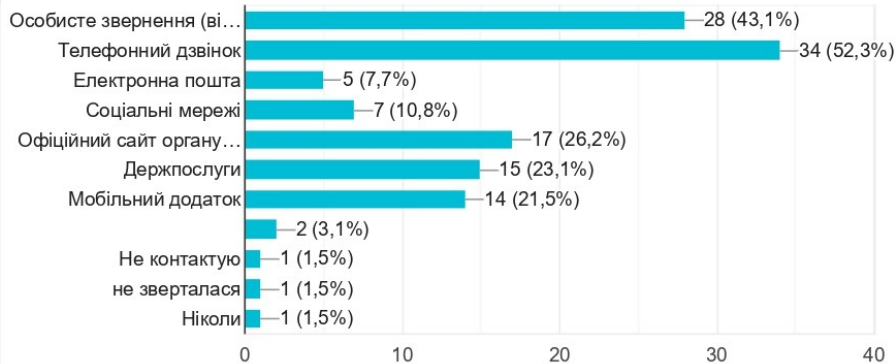
65 відповідей



4. Через які канали Ви найчастіше взаємодієте з органами місцевого самоврядування? (можна вибрати кілька варіантів)

Копіювати

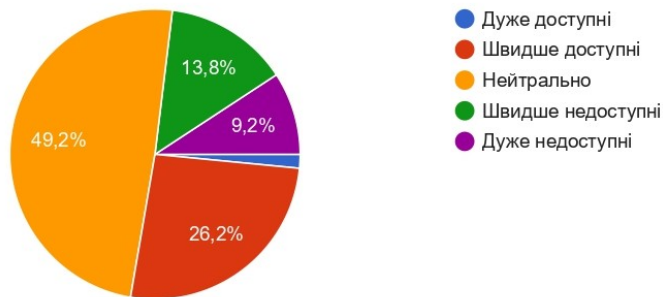
65 відповідей



5. Як оцінюєте доступність муніципальних послуг для громадян?

Копіювати

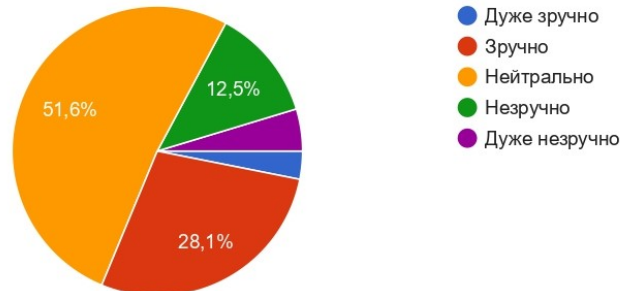
65 відповідей



6. Наскільки зручно Вам взаємодіяти із муніципальними органами через вибрані канали?

Копіювати

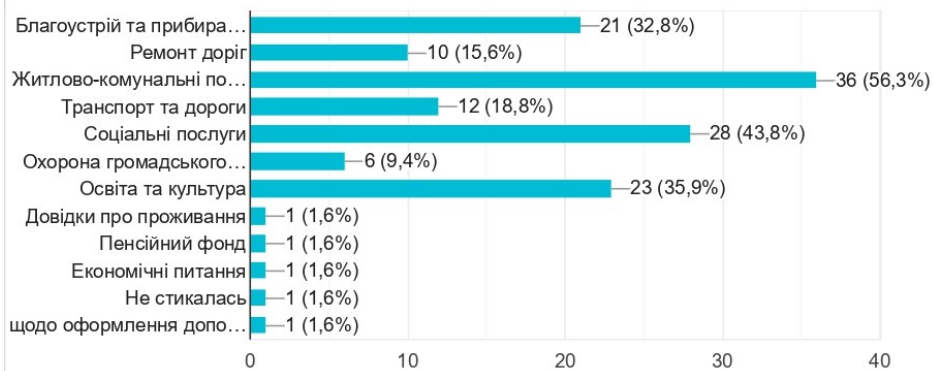
64 відповіді



7. З якими з перерахованих сфер взаємодії з органами місцевого самоврядування Ви стикалися? (можна вибрати кілька варіантів)

Копіювати

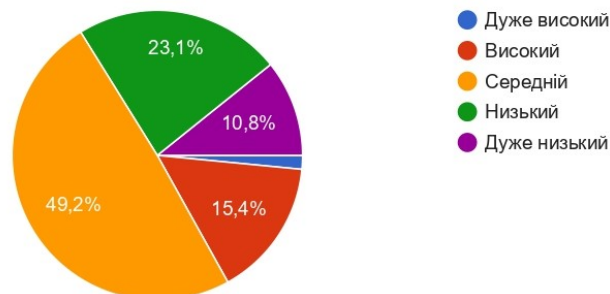
64 відповіді



8. Як би Ви оцінили загальний рівень взаємодії державних органів з громадянами?

Копіювати

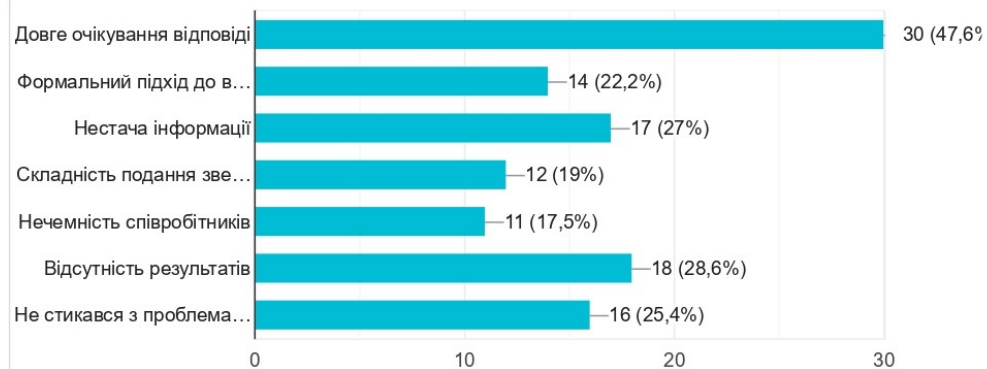
65 відповідей





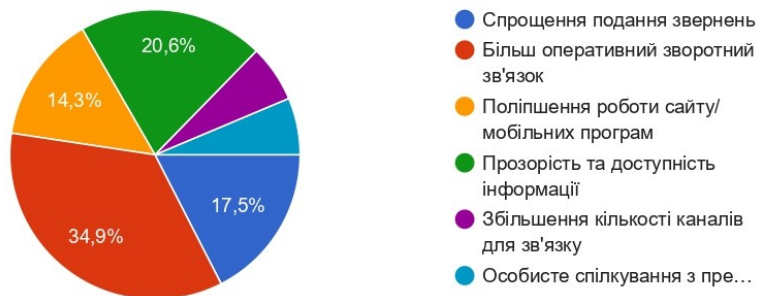
9. З якими проблемами Ви стикалися при зверненні до муніципальних органів? (можна вибрати кілька варіантів)

63 відповіді



10. Яких додаткових інструментів чи поліпшень Ви хотіли б у процесі взаємодії з муніципалітетами?

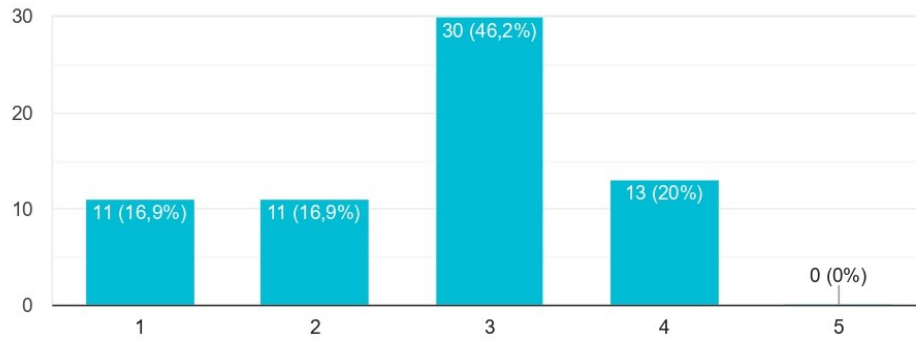
63 відповіді





11. Оцініть ступінь Вашої довіри до муніципальних органів (за шкалою від 1 до 5, де 1 - "немає довіри", 5 - "повна довіра")

65 відповідей



12. Чи є у Вас пропозиції щодо покращення роботи муніципальних органів та їх взаємодії з громадськістю? (будь ласка, опишіть)

25 відповідей

-

Немає

Ні

Нема

Щоб працівники муніципальних органів ставилися краще до людей які до них приходять за допомогою.

Зменшення людського фактору через застосунки в телефонах (приклад Дії)

Бути відповідальнішими

Я бачу легше один вихід, було би не погано змусити усіх урядовців муніципальних органів прожити день в середнестатистичній сім'ї і бажано ще на машині по трасам любого населеного пункту України

Нема

Створення системи для подачі звернень, прохань, інформування жителів муніципалітетів, та обов'язково, з можливістю трекінгу звернення.

Компетентні фахівці, мотивація співробітників у вирішенні питань, відкритість керівництва для діалогу з громадськістю

вирішення питань

Більша проникність до проблеми людини

Відійти від совкових стандартів

Викоренити корупцію

Прозорість

Вважаю, що для ефективної роботи муніципальних органів необхідно забезпечити: 1) Постійний телефонний зв'язок з відповідними структурами; 2) Можливість спілкування з керівниками муніципальних органів (як особисто, так і за допомогою телефонного зв'язку); 3) Відкритість інформації про наявні проблеми та терміни їх



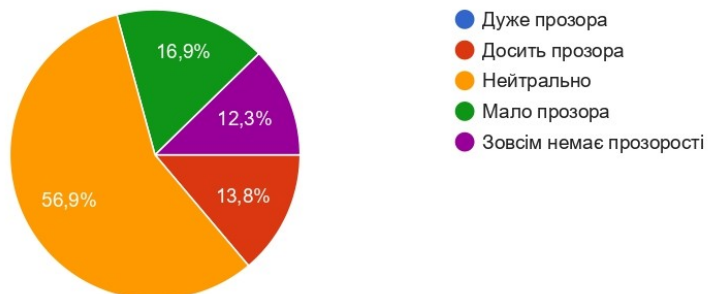
Продовження додатку Е

вирішення; 4)Швидке реагування на скарги громадян. Крім того, для досягнення продуктивної роботи, необхідно визнати задоволення потреб звичайних громадян найвищим пріоритетом у діяльності як муніципальних органів, так і держави загалом.



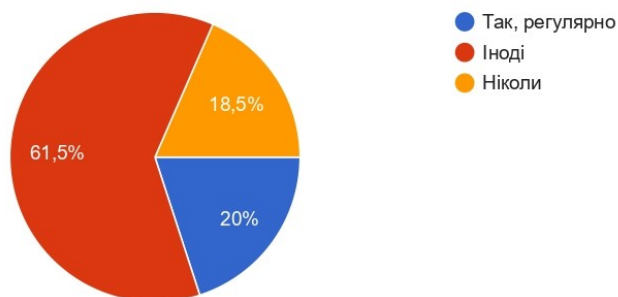
13. Як Ви оцінюєте прозорість та доступність інформації про роботу муніципальних органів?

65 відповідей



14. Чи отримуєте Ви інформацію про діяльність муніципалітетів через ЗМІ чи соцмережі?

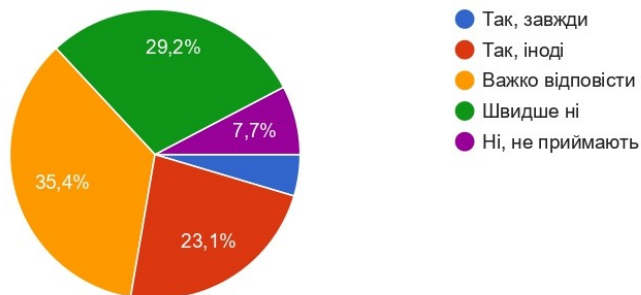
65 відповідей





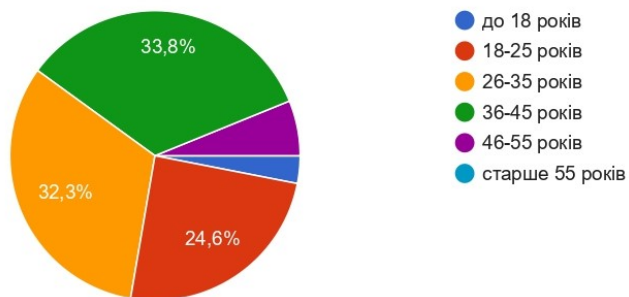
15. Як Ви вважаєте, державні органи беруть до уваги думку громадян при прийнятті рішень?

65 відповідей



16. Ваш вік:

65 відповідей



Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його. - [Власник контактної форми](#) - [Умови використання](#) - [Політика конфіденційності](#)

Ця форма здається підозрілою? [Звіт](#)

Google Форми



VISUOMENĖS SANTYKIŲ SU VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOMIS TYRIMAS

Apklauso tikslas - įvertinti piliečių ir savivaldybės valdžios institucijų sąveikos lygį ir kokybę, nustatyti pagrindines problemas ir lūkesčius vietos valdžios institucijų darbui tobulinti. Apklausa atlieka universiteto aspirantė Oksana Jakovleva. Apklausa yra anoniminė. Dėkojame už dalyvavimą.

1. Ar žinote, kokia savivaldybė veikia jūsų vietovėje?

- Taip, žinau
- Iš dalies žinau
- Ne, nežinau

2. Kaip dažnai bendraujate su savivaldybės institucijomis (administracija, būsto ir komunalinėmis paslaugų skyrius, transporto paslaugų skyrius ir kt.)?

- Reguliariai (kelis kartus per mėnesį)
- Periodiškai (kelis kartus per metus)
- Retai (1-2 kartus per metus)
- Niekada

3. Kaip dažnai per pastaruosius 12 mėnesių kreipėtės į savivaldybės institucijas?

- Niekada
- 1–2 kartus
- 3–5 kartus
- Daugiau nei 5 kartus

4. Kokiais kanalais dažniausiai bendraujate su savivaldybės institucijomis?

- Asmeninis kreipimasis (apsilankymas savivaldybėje)
- Telefono skambutis
- Elektroninis paštas
- Socialiniai tinklai
- Oficiali savivaldybės svetainė
- Mobilioji programa

5. Kaip vertinate savivaldybės paslaugų prieinamumą piliečiams?

- Labai prieinama
- Gana prieinama
- Nei prieinama, nei neprieinama
- Gana neprieinama
- Labai neprieinama

6. Ar Jums patogiu bendrauti su savivaldybių institucijomis pasirinktais kanalais?

- Labai patogiu
- Patogiu
- Nei patogiu, nei nepatogiu
- Nepatogiu
- Labai nepatogiu

7. Su kuriomis iš išvardytų bendravimo su savivaldybe sričių esate susidūrę?

- Teritorijos apželdinimas ir valymas
- Kelių remontas
- Būsto ir komunalinės paslaugos
- Transportas
- Socialinės paslaugos
- Viešosios tvarkos apsauga
- Švietimas ir kultūra

8. Kaip įvertintumėte bendrą savivaldos institucijų ir piliečių bendravimo lygį?

- Labai aukštas
- Aukštas
- Vidutinis
- Žemas
- Labai žemas

9. Su kokiomis problemomis susidūrėte kreipdamiesi į savivaldybės institucijas?

- Ilgai laukiau atsakymo
- Formalus požiūris į problemų sprendimą
- Informacijos trūkumas
- Sunkumai teikiant apeliacijas
- Darbuotojų nemandagumas
- Rezultatų trūkumas
- Nebuvau susidūręs su problemomis

10. Kokių papildomų priemonių ar patobulinimų norėtumėte bendraudami su savivaldybe?

- Apeliacijų pateikimo supaprastinimas
- Greitesnis grįžtamasis ryšys
- Svetainės / mobiliųjų programų našumo gerinimas
- Informacijos skaidrumo ir prieinamumo gerinimas
- Ryšio kanalų skaičiaus didinimas
- Asmeninio bendravimo su savivaldybės atstovais tobulinimas

11. Įvertinkite savo pasitikėjimo savivaldybės institucijomis laipsnį (skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „nepasitikite“, 5 – „visiškas pasitikėjimas“)

- pasirinkti - ▾

12. Jūsų pasiūlymai, skirti gerinti savivaldybės institucijų darbą ir jų sąveiką su visuomene?

13. Kaip vertinate informacijos apie savivaldybės institucijų darbą skaidrumą ir prieinamumą?

- Labai gerai
- Gana gerai
- Nei gerai, nei blogai
- Blogai
- Labai blogai

14. Kaip dažnai gaunate informaciją apie savivaldybės veiklą per žiniasklaidą ar socialinius tinklus?

- Reguliariai
- Kartais
- Niekada

15. Ar, Jūsų nuomone, savivaldybių institucijos, priimdamos sprendimus, atsižvelgia į piliečių nuomonę?

- Taip, visada
- Taip, kartais
- Sunku atsakyti
- Tikriausiai ne
- Ne, neatsižvelgia

16. Jūsų amžius

- 18-25 m
- 26-35 m
- 36-45 m
- 46-55 m
- vyresni nei 55 m

Структурна модель цифрової системи управління територіальною громадою

Складові	Характеристика	Основні компоненти	Функції
Цифрова інфраструктура (базовий рівень)	Формує технічну основу функціонування всієї системи	<ul style="list-style-type: none"> – комп'ютерна та серверна інфраструктура; – широкосмуговий інтернет і мережеві ресурси; – хмарні технології та дата-центри; – інфраструктура для зберігання та обробки великих даних; – інтеграційні шлюзи для з'єднання з державними реєстрами. 	Забезпечення стабільності та безперебійності роботи цифрових сервісів, захист даних, масштабованість
Інформаційно-комунікаційні платформи та модулі управління	Центральний операційний вузол цифрової системи	<ul style="list-style-type: none"> – єдина цифрова платформа громади (портал громади); – система електронного документообігу; – модуль управління фінансами та бюджетом; – система взаємодії з громадянами; – система внутрішніх аналітичних панелей. 	Інтеграція внутрішніх процесів, оптимізація управлінських операцій, забезпечення взаємодії між відділами та службами
Електронні публічні та адміністративні сервіси	Інтерфейс взаємодії громади з громадянами та бізнесом	<ul style="list-style-type: none"> – е-сервіси адміністративних послуг (е-ЦНАП); – е-освіта, е-медицина, е-соцзахист; – сервіси для місцевого бізнесу (дозволи, реєстрації, підтримка); – інтерактивні мапи і сервіси (транспорт, благоустрій); – системи електронних звернень і петицій. 	Підвищення доступності послуг, зручності взаємодії, скорочення часу та витрат для громадян
Система електронної демократії та громадської участі	Інструменти, що забезпечують залучення мешканців до процесів управління	<ul style="list-style-type: none"> – електронні консультації та опитування; – електронні петиції; – громадський бюджет (партисипативний бюджет); – платформи для обговорення стратегічних рішень. 	Підвищення прозорості, співучасті, формування довіри до влади

Продовження додатку И

Складові	Характеристика	– Основні компоненти	Функції
Система збору, обробки та аналітики даних	Аналітичне ядро цифрової системи	<ul style="list-style-type: none"> – аналітичні алгоритми та моделі; – інструменти прогнозування та моделювання сценаріїв; – системи моніторингу показників розвитку громади. 	Підтримка прийняття управлінських рішень, аналіз ефективності, прогнозування
Кібербезпека та система захисту даних	Гарантує безпечність функціонування всієї цифрової екосистеми	<ul style="list-style-type: none"> – системи контролю доступу та автентифікації; – засоби шифрування даних; – моніторинг кіберзагроз; – резервне копіювання та безперервність роботи; – політики управління конфіденційністю. 	Запобігання кібератакам, збереження цілісності даних, довіра до цифрових сервісів
Кадровий і організаційний блок	Забезпечує людський та управлінський потенціал цифрової системи	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка та підвищення кваліфікації персоналу; – цифрові компетентності службовців; – перегляд організаційних процедур; – управління змінами. 	Адаптація структури громади до нових цифрових реалій
Нормативно-правове та стратегічне забезпечення	Формує рамки функціонування цифрової екосистеми	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія цифрової трансформації громади; – план цифрового розвитку; – регламент роботи цифрових сервісів; – положення про обробку та захист даних. 	Легітимізація процесів, забезпечення відповідності законодавству, стратегічна узгодженість

Джерело: сформовано автором.