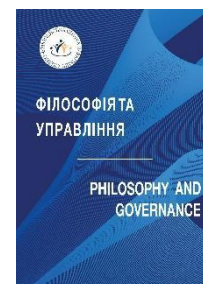




e-ISSN 3041-248X

Філософія та управління

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>


Диджиталізація місцевого самоврядування: сучасні виклики та перспективи

Олег І. Хомин  ¹*

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: khomyn.oleg@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.15](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.15)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено актуальні виклики цифровізації місцевого самоврядування, виявлено перспективні способи їх подолання з врахуванням наявних можливостей органів місцевого самоврядування (ОМС). Актуальність дослідження зумовлена розробкою рекомендацій для подальшої диджиталізації муніципального управління. Метою цього дослідження є практичне висвітлення наявних викликів цифровізації муніципального управління в Україні, формування перспективних способів їх подолання. У дослідженні використано такі методи як компаративний аналіз, групування регіонів за ступенем цифрової трансформації, аналіз кейсів та практики цифровізації місцевого самоврядування. Результати дослідження показали, що диджиталізація місцевого самоврядування характеризується регіональними, локальними відмінностями, диференціюючись залежно від ступеня інституційної, економічної спроможності ОМС вирішувати завдання, які постають у зв'язку із потребами виконання програм цифровізації. Загалом для більшості областей в Україні характерний високий або середній рівень цифровізації, тоді як диджиталізація громад перебуває на досить низькому рівні. Основними викликами відповідних процесів залишаються: дефіцит трудових ресурсів в підрозділах цифровізації, нестача цифрових навиків службовців, низька цифрова грамотність населення та участь в освітніх проєктах розвитку цифрових навиків, обмеженість фінансування проєктів цифровізації в громадах. Покращення потребують процеси автоматизації ЦНАПів. Виявлено необхідність розвитку базових е-послуг на регіональному та місцевому рівні, потребу оцифрування реєстрів відкритих даних тощо. До перспективних способів подолання наявних проблемних питань належать: використання різних форм та потенціалу територіального співробітництва громад для об'єднання ресурсів для покращення процесів впровадження проєктів, розвитку базових е-послуг, виконання завдань та заходів програм цифровізації громад. Доцільно впровадити уніфіковані стандарти збору, подачі, оприлюднення відкритих даних, залучити фахівців приватного сектору для ефективного впровадження цифрових рішень в громадах. Використання щорічного аудиту необхідно для виконання завдань та заходів програм диджиталізації громад. Подальші дослідження варто спрямувати на розробці концептуальних засад цифровізації місцевого самоврядування з врахуванням наявних проблем, викликів цифрової трансформації регіонів та громад.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

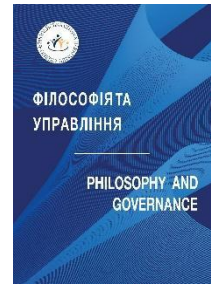
диджиталізація, місцеве самоврядування, цифровізація послуг, муніципальне цифрове управління, цифрове врядування, інституційна спроможність, цифровізація.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Digitalization of Local Government: Current Challenges and Prospects

Oleg Khomyn  ¹ *

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration.*

* **Corresponding Author**, e-mail: khomyn.oleg@gmail.com

ARTICLE INFO

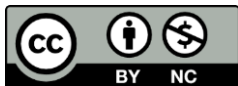
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.15](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.15)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the current challenges of digitalization of local self-government, identifies promising ways to overcome them, taking into account the existing capabilities of local self-government bodies (LSGs). The relevance of the study is due to the development of recommendations for the further digitalization of municipal administration. The purpose of this study is to provide practical coverage of the existing challenges of digitalization of municipal administration in Ukraine, and to develop promising ways to overcome them. The study used methods such as comparative analysis, grouping of regions by the degree of digital transformation, case analysis and practice of digitalization of local self-government. The results of the study showed that the digitalization of local self-government is characterized by regional and local differences, differentiating depending on the degree of institutional and economic capacity of local self-government bodies to solve the tasks that arise in connection with the needs of implementing digitalization programs. In general, most regions in Ukraine are characterized by a high or medium level of digitalization, while the digitalization of communities is at a rather low level. The main challenges of the relevant processes remain: shortage of labor resources in digitalization units, lack of digital skills of employees, low digital literacy of the population and participation in educational projects for the development of digital skills, limited funding for digitalization projects in communities. The processes of automation of ASCs need to be improved. The need to develop basic e-services at the regional and local levels, the need to digitize open data registers, etc. have been identified. Promising ways to overcome existing problematic issues include: using various forms and potential of territorial cooperation of communities to pool resources to improve project implementation processes, develop basic e-services, and perform tasks and activities of community digitalization programs. It is advisable to introduce unified standards for collecting, submitting, and publishing open data, and to involve private sector specialists for the effective implementation of digital solutions in communities. The use of an annual audit is necessary to perform the tasks and activities of community digitalization programs. Further research should be directed at developing conceptual principles for the digitalization of local government, taking into account existing problems and challenges of the digital transformation of regions and communities.

KEYWORDS

digitalization, local government, digitalization of services, municipal digital management, digital governance, institutional capacity.

1. Вступ

Диджиталізація місцевого самоврядування стала одним із пріоритетних напрямків діяльності суб'єктів публічного управління центрального рівня влади. Це пов'язано зі зростанням потреби забезпечення ефективності, стійкості, гнучкості, адаптивності місцевого врядування, підвищення рівня автономності у прийнятті рішень локального характеру, цифровізації базових адміністративних послуг. До пріоритетних завдань диджиталізації муніципального управління належать розвиток цифрової інфраструктури, питання її захисту, розбудова мережі Інтернет в громадах, мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), збільшення рівня цифрової грамотності мешканців громад та проникнення базових е-послуг.

Концепція цифрової трансформації регіонів полягає у формуванні автономності місцевої влади у вирішенні питань місцевого характеру за рахунок цифрових інструментів та рішень. Для місцевого самоврядування характерна тенденція переходу від інформатизації, електронного муніципального управління до диджиталізації, цифрового управління на основі великих даних, аналітики великих даних в цілях прийняття рішень та використання штучного інтелекту.

Водночас, при здійсненні процесів оцифрування даних, інформації, цифрове управління ОМС стикається з рядом викликів, зумовлених як інституційною слабкістю окремих ОМС, нестачею фінансових, людських ресурсів, так і проблемними питаннями, які виникають в процесі цифровізації.

2. Огляд літературних джерел

Загалом академічна література досить детально обговорює виклики, проблематику диджиталізації місцевого самоврядування. Натомість перспективні шляхи та способи подолання наявних проблем залишаються поза увагою науковців.

У статті Бородіна Є., Піскохи Н. та Демошенка Г. висвітлюються основні переваги та проблеми цифровізації місцевого самоврядування [1]. Цифровізація муніципального рівня стикається із викликами нестачі цифрових навиків як службовців місцевого самоврядування, так і мешканців, що погіршує процеси їх взаємодії. Низька доступність мережі Інтернет для населення в окремих громадах посилює цю проблему. Крім цього, запровадження електронного документообігу також призводить до бар'єрів у його використанні через низьку цифрову грамотність громадян. Окрема проблема – неготовність муніципальних службовців до використання цифрових інструментів та можливостей цифрового робочого місця. Ці проблемні питання також відзначаються у роботах Гриценка Г. М. [2], Бігняка П. І., Михальчука В. М. [3], Крулевського А. В. [4], Пігарєва Ю. й Костенюк Н. [5], Роговенка О. В. та Лиховида А. В. [6]. Як наслідок, це позначається на якості надання адміністративних послуг населенню, потребує додаткового фінансування програм розвитку цифрових компетентностей та навиків. При практичній реалізації механізмів е-демократії (е-петиції, е-консультації, е-звернення громадян) також виникають виклики, які на сьогодні залишаються мало доступними для жителів громад. Як відзначають Корольок Т., Ковпак А., внаслідок цього процеси цифровізації на місцевому рівні сповільнюються через дефіцит фінансування програм цифровізації, проблеми технічного забезпечення, недостатню поінформованість про переваги диджиталізації серед жителів громад [7]. На відміну від вище наведених результатів досліджень, Дульська І. В. стверджує про значний прогрес у цифровізації місцевого рівня влади в умовах війни через потребу оперативного реагування на воєнні виклики, необхідність адаптації службовців до нових робочих умов [8]. Проактивний підхід до вирішення проблем громад, включаючи розвиток цифрового врядування, сприяв збільшенню рівня доступності цифрових послуг для жителів громад завдяки розвитку мобільного застосунку Дія, вдосконаленню процесів функціонування та доступності відкритих даних для ОМС.

Попри достатню кількість наукових праць, в яких детально висвітлюється проблематика цифровізації муніципального управління, поза увагою вчених знаходяться останні тенденції в цифровізації регіонів та громад, перспективні шляхи вирішення наявних проблем та подолання викликів.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є практичне висвітлення наявних викликів цифровізації муніципального управління в Україні, формування перспективних способів їх подолання. Основна увага приділяється процесам цифрової трансформації регіонів та громад, наявних проблемних питань цифрового місцевого врядування, формулювання шляхів їх вирішення.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтується на всебічному огляді та аналізі процесів цифровізації місцевого самоврядування, що проведено на основі матеріалів Міністерства цифрової трансформації України за 2023-2025 роки, в яких висвітлено останні тенденції цифровізації в розрізі областей, представлено концептуальні засади диджиталізації. Компаративний аналіз використано для порівняння відмінностей областей України за рівнем цифрової трансформації протягом 2023-2024 років, метод групування дозволив провести формування груп регіонів за ступенем цифрового розвитку. Для зіставлення враховані оцінки Індексу Цифрової трансформації регіонів за 2023-2024 роки.

Виявлення сильних та слабких сторін цифрової трансформації проведено з використанням методів індукції та дедукції на основі звітів Міністерства цифрової трансформації України за 2023-2024 років, в яких детально описано виклики та подальші можливості цифрового зростання місцевого самоврядування за складовими: інституційна спроможність, розвиток мережі Інтернет, розвиток послуг, мережі ЦНАП, впровадження електронного документообігу, цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових е-послуг, галузева цифрова трансформація.

5. Результати та обговорення

В Україні активне впровадження технологій електронного урядування розпочалося із 2010-х років в межах впровадження програм електронного урядування та е-демократії. У Концепції розвитку електронної демократії в Україні від 8 листопада 2017 року № 797-р передбачалося вимірювання розвитку е-демократії на регіональному, місцевому рівні, залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні з використанням інструментів е-демократії, підвищення рівня прозорості, підзвітності державних інститутів [9]. У Концепції розвитку електронного урядування в Україні від 20 вересня 2017 року № 649-р однією із проблем державного управління визначено низький ступінь готовності службовців органів місцевого самоврядування (ОМС) до впровадження е-демократії, недостатній рівень розвитку їх навиків для подальшого впровадження інструментів е-участі [10]. У 2017 роках Україна значно відставала за світовими тенденціями цифровізації місцевого управління, включаючи наявність таких проблем, як низька координація процесів інформатизації, скорочення фінансування цифрових проєктів, низька ефективність їх практичної реалізації, якість управління процесами впровадження таких проєктів, несформованість базової ІКТ-інфраструктури місцевого рівня для забезпечення е-врядування, низькі темпи розвитку внутрішніх систем електронного документообігу ОМС тощо.

З 2018–2019 років ці процеси набувають більш системного характеру у зв'язку зі зростанням рівня фінансування, створенням Міністерства цифрової трансформації України, що реалізовує програми та проєкти цифровізації національного та регіонального рівня.

Програми цифровізації регіонів стали ключовим інструментом диджиталізації муніципального управління, включаючи оцифрування великих наборів даних як частина державної, регіональної політики, розвиток електронних публічних послуг, електронну взаємодію та участь громадян у процесах прийняття рішень, розбудову цифрової інфраструктури в громадах. Програмний підхід до цифровізації та цифрової трансформації регіонів передбачає розробку та впровадження локальних проєктів цифровізації для підтримки стійкості місцевого управління, включаючи локальний менеджмент в громадах.

У цифровізації місцевого врядування України простежується ряд тенденцій. У багатьох регіонах відкриваються Дія.Центри для розширення доступності цифрових адміністративних послуг для населення, інформаційно-консультаційної підтримки бізнесу. Наприклад, у

Миколаївській області відкриття нового Дія.Центру забезпечило збільшення рівня використання е-послуг громадянами. У Київській області розширено мережу центрів надання адміністративних послуг протягом 2024 року, до якої включено 69 центрів, 3 підрозділи, 167 дистанційних робочих місць. Завдяки розвитку цифрової інфраструктури та технологіям в області вдалося досягти збільшення рівня доступності та інклюзивності адміністративних послуг. Подібні тенденції підвищення доступу до онлайн-послуг, особливо вразливих верств населення, простежуються на Сумщині, в мережу ЦНАПів якої було інтегровано центри самообслуговування, створені зони з безкоштовним доступом до Інтернет [11; 12].

Для розвитку цифрової грамотності в територіальних громадах (ТГ) відкриваються Центри цифрової безбарерності для проведення навчання для різних вікових груп населення (Тернопільщина). У роботу громад активно інтегруються цифрові інструменти е-демократії для підвищення рівня залучення жителів у процеси муніципального управління. Для прикладу, протягом 2024 року на Тернопільщині в діяльність місцевої влади інтегровано онлайн-інструменти, включаючи е-петиції (55 громад приєднані до цього механізму взаємодії влади та мешканців), громадський бюджет (впровадили 49 громад), е-консультації (53 громади), е-звернення (55 громад). У 54 громадах Тернопільської області впроваджена система електронного документообігу для скорочення рутинних операцій службовців [13].

На регіональному та місцевому рівнях управління активно впроваджуються інноваційні проекти та цифрові рішення для забезпечення прозорості, відкритості, ефективності муніципального врядування. У Полтавській області активно здійснюються заходи в рамках реалізації політики відкритих даних для збільшення рівня підзвітності перед жителями громадам у використанні бюджетних коштів, відкритості процесів прийняття рішень місцевою владою, оприлюднення інформації про управління майном. Серед усіх громад області 58 зареєстровані на Порталі відкритих даних для публікації інформації про діяльність ОМС. Рівень проникнення е-петицій та е-звернень складає 100 % серед усіх громад, які інтегрували цей інструмент е-участі [14]. При цьому, згідно Індексу цифрової трансформації регіонів у 2023 році лише 50 % усіх ОМС України охоплені інструментами е-демократії, які інтегровані в роботу веб-сайтів ОМС [15].

Питання посилення інформаційної безпеки та кіберзахисту в умовах кіберзагроз зумовило потребу у реалізації ОМС цифрових ініціатив та проектів для підвищення рівня захисту даних, інформації, модернізації інформаційно-комунікаційних систем, інтеграції систем інформування про кіберінциденти (Кіровоградщина, Сумщина, Полтавщина тощо). Серед проектів – оцифрування обласних архівів, електронні системи обліку ресурсів, проекти забезпечення інформаційної безпеки (Український сигнал Сумщини, сервіс безпеки Cisco Umbrella Вінницької, Миколаївської областей, який об'єднує громади у сфері інформаційної безпеки та їх ресурсів, сприяючи безпеці мереж, цифрової інфраструктури громад) [13; 16].

Концепція цифрової трансформації регіонів та громад, запропонована Міністерством цифрової трансформації України, передбачає забезпечення автономності в управлінні процесами диджиталізації на муніципальному рівні, самостійність місцевої влади у визначенні драйверів в процесах цифрового переходу. Для цього, на регіональному рівні вводяться посади цифрового лідера – заступників голів обласних державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації (CDTO), відповідальність та завдання яких полягають у запровадженні цифрових ініціатив, створення рішень для цифрової трансформації регіонів. Пріоритетними та перспективними напрямками діяльності цифрових лідерів визначаються розвитку цифрових адміністративних послуг, розширення їх доступності, відбудова та відновлення мереж, зв'язків, особливо у постраждалих регіонах, інформаційна безпека та кіберзахист [17].

Для сприяння цифровій трансформації громад Міністерство цифрової трансформації України впроваджує акселераційну програму цифровізації громад «Громада 4.0» за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Мета програми полягає у підтримці цифрових лідерів територій у реалізації диджитал проектів, використання громадами наявних рішень та технологій. Умовами участі громад в програмі є: кількість населення до 50 тис. осіб, наявність проекту цифрової трансформації, доступ до Інтернет, фахівець, відповідальний за цифрові рішення, наявність активістів для участі в проекті [18].

Станом на 1 квартал 2025 року Індекс цифрової трансформації громад коливається в межах 7–35 % з найвищими оцінками у Львівській, Рівненській, Волинській, Дніпропетровській,

Хмельницькій, Харківській областях, найнижчими оцінками у Закарпатській, Кіровоградській, Житомирській, Запорізькій областях. Складовими цього Індексу є цифрова економіка (1–14 %), цифрові навички (9–33 %), цифрова інфраструктура громад (3–33 %), цифровізація публічних послуг (8–41 %) [19].

Протягом 2023–2024 років рівень цифрової трансформації регіонів України скоротився: значення Індексу цифрової трансформації регіонів становило 0,632 у 2023 році, 0,497 у 2024 році. Найвищі показники у 2024 році зафіксовані за такими складовими, як проникнення базових е-послуг в громадах, інституційна спроможність, розвиток мережі Інтернет. Натомість нижчі оцінки за складовими впровадження режиму роботи ОМС «без паперів».

Групування регіонів України за значенням Індексу цифрової трансформації регіонів у 2023 році демонструє значні відмінності областей за ступенем цифровізації муніципального управління. Така диференціація визначається різним рівнем інституційної спроможності та наявних ресурсів для диджиталізації, включаючи здатність впровадження заходів програм цифровізації регіонів, заходів цифровізації громад, наявністю структурних підрозділів цифровізації та рівня залученості допоміжних організацій у ці процеси. Лише у 14 регіонах було офіційно призначено цифрових лідерів станом на грудень 2023 року.

Таблиця 1. Групування регіонів України за значенням Індексу цифрової трансформації регіонів у 2023 році

Значення Індексу 0,7–1	Значення Індексу 0,5–0,69
Дніпропетровська (0,908), Львівська (0,891), Полтавська (0,833), Волинська (0,831), Тернопільська (0,827), Харківська (0,787), Одеська (0,785), Вінницька (0,777), Закарпатська (0,732), Рівненська (0,727)	Івано-Франківська (0,685), Київська (0,684), Черкаська (0,672), Хмельницька (0,620), Житомирська (0,560), Чернігівська (0,553), Чернівецька (0,546), Кіровоградська (0,531)
Значення Індексу 0,2–0,49	Значення Індексу менше 0,19
Миколаївська (0,441), Луганська (0,404), Донецька* (0,359), Херсонська* (0,316), Запорізька* (0,289)	Сумська (0,178)

* значення Індексу розраховані для громад, підконтрольних українському уряду.

Джерело: узагальнено автором.

На основі детального аналізу результатів цифрової трансформації регіонів України протягом 2023 року виявлено ряд сильних сторін цифровізації громад, включаючи: затвердження програм цифровізації регіонів, громад з визначеними пріоритетними напрямками роботи, висока зайнятість у структурних підрозділах цифровізації регіонів; розвиток мережі Інтернет, збільшення рівня її доступності; покращення якості надання послуг в мережі ЦНАП завдяки економічній спроможності ОМС; висока інтеграція систем електронного документообігу в діяльності ОМС; покращення ступеня залучення населення до платформи Дія.Освіта; проходить модернізація веб-сайтів ОМС, покращуються процеси оприлюднення інформації про діяльність ОМС та прийняті виконавчі рішення; зріс рівень впровадження базових е-послуг, простежується високий ступінь впровадження інформаційних систем соціальної сфери (98 %); рівень проникнення інструментів е-участі в усіх громадах складає 50 % (табл. 2).

Водночас, до основних викликів процесів цифрової трансформації ОМС належать: нестача фахівців із цифровізації в структурних підрозділах ОМС залишається основним викликом; окремі громади обмежені у фінансуванні ініціатив та проєктів цифровізації; залишається проблемним питанням подальше покращення мережі та доступності Інтернет, покращення з'єднання між громадами; існує необхідність посилення автоматизації процесів ЦНАПів, збільшення мережі центрів Дія. Не у всіх громадах оптимізовані процеси надання базових е-послуг населенню, громади стикаються із викликами оцифрування реєстрів даних в різних сферах муніципального управління. Не зважаючи на зростання залучення населення до платформи Дія. Освіта, розвиток цифрової грамотності та навиків одним із ключових викликів, адже простежується низька регіональна активність населення на платформі Дія.Освіта. Рівень розвитку цифрових навичок населення в різних регіонах коливається в межах від 1 % до 64 % станом на 1 квартал 2025 року [19].

В окремих регіонах простежується значне відставання від загальної тенденції до модернізації інформаційних систем, існують виклики та труднощі впровадження е-послуг.

Критично важливим питанням залишається захист інфраструктури ОМС, оскільки в більшості областей повільні процеси розбудови цифрової інфраструктури, не оновлені або застарілі системи її захисту.

Таблиця 2. Слабкі та сильні сторони цифрової трансформації регіонів та громад за підсумками оцінки Індексу цифрової трансформації регіонів 2023–2024 років

Напрямок цифрової трансформації	Сильні сторони	Слабкі сторони
Інституційна спроможність (програми цифровізації, структурні підрозділи цифровізації, допоміжні організації)	Затверджено 18 програм цифровізації регіонів, 1029 місцевих програм інформатизації на рівні міст, селищ, сіл, зайняті 14 посад цифрових лідерів, висока частка зайнятих працівників у структурних підрозділах цифровізації (82 %), обсяг державного фінансування програм становив 333,1 млн грн	Потреба у збільшенні команд цифровізації залишається основним викликом Додатково окремі громади обмежені у фінансуванні ініціатив та проєктів цифровізації
Розвиток мережі Інтернет	Розвиток мережі Інтернет, його доступності в закладах соціальної сфери	Потреба в подальшому покращенні мережі та доступності Інтернет, покращенні з'єднання між громадами
Розвиток послуг, мережі ЦНАП	Якість надання послуг ЦНАП завдяки вищій економічній спроможності громад після реформи ОМС, достатня якість використання субвенцій для розвитку ЦНАП	Існує потреба посилення автоматизації процесів ЦНАПів, збільшення мережі центрів Дія
Впровадження електронного документообігу (режиму «без паперів»)	Наявна система електронного документообігу в ОМС України (90 %), 690 громад впровадили та ведуть електронний документообіг (65 %)	Потреба оптимізації процесів впровадження е-послуг у закладах із надання послуг мешканцям громад, оцифрування реєстрів ОМС (50 %)
Цифрова освіта	Покращення рівня залучення населення до платформи Дія. Освіта	Потреба подальшого розвитку цифрових навиків населення, зважаючи на низьку регіональну активність населення на платформі Дія. Освіта
Візитівка області (веб-сайти ОМС, інформаційні системи представлення регіонів)	Модернізація веб-сайтів, покращення процесів оприлюднення інформації про діяльність ОМС та прийняті виконавчі рішення, стратегії розвитку громад тощо, створені веб-сайти Дія.Бізнес	В окремих регіонах простежується значне відставання від загальної тенденції модернізації інформаційних систем
Проникнення базових е-послуг	Середній рівень впровадження базових е-послуг становить 63 % високий ступінь впровадження інформаційних систем соціальної сфери (98 %)	В окремих регіонах та громадах існують виклики та труднощі впровадження е-послуг
Галузева цифрова трансформація (кібербезпека, кіберзахист, інструменти е-демократії)	Рівень проникнення інструментів е-участі в усіх громадах складає 50 %, високий рівень запровадження е-звернень та е-петицій ОМС	Критично важливим питанням залишається захист інфраструктури ОМС, впровадження заходів регіональної політики в цій сфері, заходи програм цифровізації не гарантують інформаційну безпеку

Джерело: систематизовано автором за даними [15; 20].

У табл. 3 представлені перспективні способи вирішення найбільш гострих проблем цифровізації ОМС. Для покращення процесів оцифрування даних, інформації та документів доцільно використати одну із форм територіального співробітництва громад, яка дозволяє об'єднати ресурси для вирішення питань місцевого характеру. Поширення знань та досвіду між громадами дозволить покращити рівень цифрових навиків за рахунок використання досвіду

впровадження цифрових рішень громадами, які значно відстають від територій із більшим ступенем цифрової трансформації. Одним із перспективних напрямів вважаємо впровадження уніфікованих стандартів збору, подання, оприлюднення наборів відкритих даних на муніципальному рівні. Це також дозволить покращити муніципальну статистику для подальшого її використання в прийнятті рішень та формування регіональної політики цифровізації.

Таблиця 3. Виклики та перспективи диджиталізації місцевого самоврядування в Україні

Виклики	Перспективи
Процеси оцифрування даних, інформації, документів потребують значних витрат часу, праці та постійного фінансування	Об'єднання людських, фінансових, управлінських ресурсів на місцевому рівні в рамках договорів про співробітництво громад дозволить поширювати знання та обмінюватися практиками оцифрування
Створення реєстрів за різними сферами управління, відкритих наборів даних потребує впровадження єдиного уніфікованого підходу до їх збору, систематизації, оприлюднення, єдиних стандартів створення та розміщення	Впровадження уніфікованих єдиних стандартів збору, подання, оприлюднення наборів відкритих даних на муніципальному рівні
Нестача фахівців з цифровими навиками на місцевому рівні сповільнює процеси оцифрування та диджиталізації	Вирішення проблеми нестачі фахівців можливе шляхом аутсорсингу кадрів з приватного сектору, розвитку цифрових навиків фахівців місцевого рівня, долучених до процесів цифровізації, залучення студентів до діяльності ОМС
Повільна реалізація завдань та заходів місцевих програм інформатизації, цифровізації, різний рівень імплементації програм	Потрібне проведення аудиту стану реалізації завдань та заходів місцевих програм інформатизації, цифровізації для виявлення перешкод та їх усунення в громадах, які значно відстають від лідерів цифрового розвитку
Нестача місцевих бюджетних ресурсів на процеси цифровізації	Посилення процесів моніторингу, адміністрування фінансових ресурсів громад для виявлення додаткових джерел фінансування цифрових ініціатив

Джерело: узагальнено автором.

Вирішення проблеми нестачі кадрів у підрозділах цифровізації ОМС – одне із найбільш актуальних завдань муніципального менеджменту. Шляхами подолання наявного виклику можуть бути залучення фахівців з приватного сектору на основі договорів аутсорсингу ІКТ-послуг, розвиток цифрових навиків фахівців місцевого рівня, дотичних до процесів цифровізації, залучення студентів технічних спеціальностей в процеси цифровізації ОМС.

Проблемним питанням є повільні процеси інформатизації та цифровізації на рівні громад в межах відповідних програм, виконання завдань та заходів яких залежить від інституційної, економічної спроможності та людських ресурсів. Для виявлення перешкод в реалізації програм доцільно щорічно переглядати плани їх виконання, проводити аудит стану реалізації завдань.

Посилення процесів моніторингу, адміністрування фінансових ресурсів громад для виявлення додаткових джерел фінансування цифрових ініціатив дозволить мінімізувати проблему нестачі місцевих бюджетних ресурсів на процеси цифровізації.

6. Висновки

Диджиталізація місцевого самоврядування характеризується регіональними, локальними відмінностями, диференціюючись залежно від ступеня інституційної, економічної спроможності ОМС вирішувати завдання, які постають у зв'язку із потребами виконання програм цифровізації. Загалом для більшості областей в Україні характерний високий або середній рівень цифровізації, тоді як диджиталізація громад перебуває на досить низькому рівні. Основними викликами відповідних процесів залишаються: дефіцит кадрів в підрозділах цифровізації, обмеженість фінансування проєктів цифровізації, процеси автоматизації ЦНАПів та розвитку базових е-послуг, оцифрування реєстрів відкритих даних тощо. До перспективних способів подолання наявних проблемних питань належать: використання територіального

співробітництва для об'єднання ресурсів в цілях цифровізації, виконання завдань та заходів програм цифровізації громад, впровадження уніфікованих стандартів збору, подачі, оприлюднення відкритих даних, залучення фахівців приватного сектору для прискорення цифровізації, проведення щорічного аудиту виконання завдань та заходів програм диджиталізації громад, моніторинг, адміністрування місцевих фінансів. Подальші дослідження варто спрямувати на розробці концептуальних засад цифровізації місцевого самоврядування з врахуванням наявних проблем, викликів цифрової трансформації регіонів та громад.

References

1. Borodin, E., Piscokha, N., & Demoshenko, G. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsiyi mistsevoho samovryaduvannya [Problems and benefits of digitalization of local self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, 9(4), 95–103. <https://doi.org/10.15421/152141> (in Ukrainian)
2. Hrytsenko, G. M. (2024). Tsyfrovizatsiya sotsialnykh posluh: problemy mozhlyvostey ta kompetentsiyi. [Digitalization of social services: problems of opportunities and competence]. *Aktual'ni problemy prava: teoriya i praktyka – Current problems of law: Theory and practice*, (47), 36–48. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-47-1-36-48> (in Ukrainian)
3. Bignyak, P. I., & Mykhalchuk, V. M. (2021). Reformuvannya derzhavnogo upravlinnya: tsyfrovizatsiya. [Reforming public administration: digitalization]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (15), 107–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107> (in Ukrainian)
4. Krulevskiy, A. V. (2024). Tsyfrovizatsiya mistsevoho samovryaduvannya yak vazhlyvy protses u rozvytku tsyfrovoyi derzhavy [Digitalization of local self-government as an important process in the development of a digital state]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 9(37). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-48-58](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-48-58) (in Ukrainian)
5. Pigarev, Yu., & Kosteniuk, N. (2021). Didzhytalizatsiya publichnoho upravlinnya yak chynnyk tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny [Digitalization of public administration as a factor of digital transformation of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnya – Current Problems of State Governance*, 2(83), 92–96. <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257> (in Ukrainian)
6. Rogovenko, O. V., & Lykhovyd, A. V. (2022). Tsyfrovizatsiya mistsevoho samovryaduvannya: osnovni perevahy ta vyklyky [Digitalization of local self-government: main advantages and challenges]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (10), 120–122. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25> (in Ukrainian)
7. Korolyuk, T., & Kovpak, A. (2023). Tsyfrovizatsiya mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini: potentsial i vyklyky v umovakh viyny [Digitalization of local self-government in Ukraine: potential and challenges in wartime]. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne – Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, (45), 45–52. <https://doi.org/10.19195/1733-5779.45.4> (in Ukrainian)
8. Dul'ska, I. V. (2024). Tsyfrovizatsiya terytorialnykh hromad Ukrayiny pid chas viyny: instytutsiyni aspekty detsentralizatsiyi [Digitalization of Territorial Communities of Ukraine during the War: Institutional Aspects of Decentralization]. *Ukrayinskyi sotsium – Ukrainian Society*, (1–2), 29–49. <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029> (in Ukrainian)
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Order on Approval of the Concept of Development of Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020 No. 797-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p> (in Ukrainian)
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Order on Approval of the Concept of Development of Electronic Governance in Ukraine No. 649-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p> (in Ukrainian)
11. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (2024). *Digital Transformation of Kyiv Region: From Administrative Services to Tourism*. <https://thedigital.gov.ua/regions/news/tsifrova-transformatsiya-kiivshchini-vid-administrativnykh-poslug-do-turizmu> (in Ukrainian)
12. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (2024). *Sumy Region: Digital Solutions for Energy Independence and Security*. <https://thedigital.gov.ua/regions/news/sumshchina-tsifrovi-rishennya-dlya-energonezalezhnosti-ta-bezpeki> (in Ukrainian)
13. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (2025). *Digital Transformation of Ternopil Region: Achievements and Innovative Projects*. <https://thedigital.gov.ua/regions/news/tsifrova-transformatsiya-ternopilshchini-dosyagnennya-ta-innovatsiyni-proekti> (in Ukrainian)

14. Poltava Regional Military Administration. (n.d.). *Digital Initiatives of Poltava Region: From Open Data Policy to Training of Agro-Drone Pilots*. <https://poda.gov.ua/news/208301> (in Ukrainian)
15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Digital Transformation Index of Regions of Ukraine: 2023*. <https://surl.it/xxxweh> (in Ukrainian)
16. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (2024). *Digital Transformation of Mykolaiv Region: New Diya.Center, Portal for Veterans on Cybersecurity of Institutions*. <https://thedigital.gov.ua/regions/news/tsifrova-transformatsiya-mikolaivshchini-noviy-diyatsentr-portal-dlya-veteraniv-na-kiberzakhist-ustanov> (in Ukrainian)
17. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (n.d.). *Vision of Digital Transformation of Communities*. <https://hromada.gov.ua/database/transformation> (in Ukrainian)
18. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *More new projects and innovations: acceleration program of digitalization of communities from the Ministry of Digitalization, programs "U-LEAD with Europe" and SocialBoost*. <https://thedigital.gov.ua/news/bilshe-novikh-proektiv-ta-innovatsiy-akseleratsiyna-programa-tsifrovizatsii-gromad-vid-mintsifri-programi-u-lead-z-evropoyu-ta-socialboost> (in Ukrainian)
19. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (n.d.). *Index of Digital Transformation of Territorial Communities. Digital Community Development Platform "Hromada"*. <https://hromada.gov.ua/index> (in Ukrainian)
20. Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. (2025). *Digital Transformation Index of Ukrainian Regions: 2024 Results*. <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (in Ukrainian)