



Розвиток інформаційних систем в органах місцевої влади: міжнародний досвід та українські реалії

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

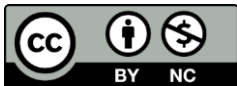
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.11)

Авторське право

© 2025 автора



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



Глобальна цифровізація та стрімкий інноваційно-технологічний розвиток, на тлі активного євроінтеграційного поступу України детермінують актуальність трансформації системи регіонального публічного управління. Апгрейд діяльності місцевої влади в контексті інтеграції та розвитку сучасних інформаційних систем вбачається на сьогодні необхідним етапом оптимізації управлінських процесів та електронного документообігу, гарантій інформаційної безпеки, вдосконалення надання адміністративних послуг. Метою статті є аналіз потенціалу інформаційних систем у функціонуванні органів місцевої влади в контексті українських реалій та міжнародної практики. У дослідженні проаналізовано основні напрямки застосування інноваційних можливостей цифрової оптимізації, зокрема, вдосконалення управлінських процесів, інтеграції е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, спрощення системи надання адмінпослуг. Обґрунтовано роль інформаційних систем у місцевому розвитку, що полягає в забезпеченні електронного інформування, доступу та надання е-послуг в результаті ефективної цифрової взаємодії між місцевою владою, суспільством та бізнесом. Досліджено рейтинг за рівнем е-партисипації європейських країн, наближених до України за умовами розвитку. Розглянуто специфіку розвитку інформаційних систем та е-врядування в розрізі європейських країн. Доведено, що імплементація сучасних інформаційних систем до процесів регіонального публічного управління дозволяє значно підвищити точність та ефективність управлінських рішень, створити умови для спрощення аналітики значних обсягів інформації, зменшити ризики витоку конфіденційних даних. Обґрунтовано, що цифрова трансформація діяльності органів місцевої влади позиціонується невід'ємною компонентною стратегії розвитку територіальних громад. У перспективних наукових дослідженнях доцільно актуалізувати розробку стратегій адаптації наявної ресурсної бази та мотивації територіальних формацій до впровадження інформаційних систем.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інформаційні системи, органи місцевої влади, цифровізація, інноваційний розвиток, е-врядування, публічне управління.




e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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



Development of Information Systems in Local Authorities: International Experience and Ukrainian Realities

Oleg Khomyn  ^{1*}

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

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.11)

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)



Global digitalization and rapid innovation and technological development, against the background of Ukraine's active European integration progress, determine the relevance of the transformation of the system of regional public administration. The upgrade of the activities of local authorities in the context of the integration and development of modern information systems is seen today as a necessary stage in optimizing management processes and electronic document management, information security guarantees, and improving the provision of administrative services. The article is aimed at analyzing the potential of information systems in the functioning of local authorities in the context of Ukrainian realities and international practice. The study analyzes the main directions of application of innovative possibilities of digital optimization, in particular, improvement of management processes, integration of e-governance, provision of cyber protection of confidential data, simplification of the system of providing administrative services. The role of information systems in local development is substantiated, which consists in providing electronic information, access and provision of e-services as a result of effective digital interaction between local authorities, society and business. The rating by the level of e-participation of European countries close to Ukraine in terms of development is investigated. It considers specificity of development of information systems and e-governance in the context of European countries. It is proved that the implementation of modern information systems in the processes of regional public administration can significantly increase the accuracy and efficiency of management decisions, create conditions for simplifying the analysis of significant amounts of information, reduce the risks of leakage of confidential data. It has been substantiated that the digital transformation of the activities of local authorities is positioned as an integral component of the strategy for the development of territorial communities. In promising scientific research, it is advisable to actualize the development of strategies for adapting the existing resource base and motivating territorial formations to implement information systems.

KEYWORDS

information systems, local authorities, digitalization, innovation development, e-governance, public administration.

1. Вступ

Сучасна парадигма публічного управління демонструє компліментарність глобальним тенденціям цифровізації суспільних процесів. Діяльність органів місцевої влади базується наразі на системній концепції інтеграції інформаційних систем до процесів публічного менеджменту.

Стратегія цифрового розвитку європейської спільноти (EU Digital Strategy) зосереджує зусилля на формуванні та розвитку ефективної цифрової екосистеми, де суспільству делегуються більшість управлінських повноважень, а бізнес та владні структури демонструють результативність функціоналу завдяки цифровому потенціалу.

У той же час, Україна також активно розвиває електронне урядування та прикладає зусилля до цифрової трансформації органів публічної влади. Пріоритетом сьогодення є пошук максимально ефективної моделі цифровізації діяльності органів місцевої влади в межах стратегії сталого розвитку та активних євроінтеграційних процесів. Розробки повинні бути спрямовані на оптимізацію процесів систематизації великих даних, створення консолідованих інформаційних баз, підвищення точності та оперативності управлінських рішень, налагодження комунікаційної взаємодії. Основними викликами на шляху успішного розвитку інформаційних систем в органах місцевої влади, поруч із недосконалістю нормативно-правового підґрунтя та фінансовими перешкодами, постає питання цифрової компетентності кадрового ресурсу.

Очевидно, що питання підвищення ефективності публічного управління та діяльності органів місцевої влади шляхом інтеграції та вдосконалення інформаційних систем набуває для України особливої актуальності на тлі євроінтеграційного курсу розвитку. В даному контексті особливий інтерес формують практичні досягнення розвинених країн глобальної спільноти з досліджуваних питань.

2. Огляд літературних джерел

Науковий дискурс щодо визначення специфіки, умов та методологічної основи впровадження інформаційних систем у діяльність органів місцевої влади набув активного розвитку на тлі процесів децентралізації в Україні та реалізації адміністративної реформи. Проблематика аналізується у публікаціях сучасних дослідників О. Вольська [1], Д. Єрьомка, М. Табацький [2], О. Galych, О. Demudkin [7] та інших. Науковці пропонують різнопланові підходи до категорійного апарату дефініції «цифровізація публічного управління», основних понять та складових в розрізі управління територіальними громадами. Специфіка інтеграції інформаційних систем в процеси надання адмінпослуг досліджується у роботах К. Коцюба [3], Я. Павлович-Сенета [4]. Досвід розвинених країн Європи у досліджуваному контексті аналізується у публікаціях А. Masseur [12].

Вектори оптимізації підходів до законодавчо-правового регулювання процесу цифровізації регіонального управління та надання адмінпослуг розглядаються в наукових напрацюваннях Р. Gillingham [8], О. Krasivskiy [11]. Дослідники вивчають основні «вузькі» місця, наполягаючи на необхідності забезпечення компліментарності системи функціонування органів місцевої влади в Україні загальноєвропейським стандартам.

Формування цифрових компетенцій у державних службовців аналізується вченими Р. König та ін. [10], що детермінують основні переваги інформаційних технологій у регіональному публічному управлінні, в тому числі, оптимізація комунікаційного процесу, забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення рівня суспільної довіри, інтеграція інноваційних форм участі громадськості в публічному управлінні. А. Kankanhalli та ін. [9] виокремлюють пріоритетні цифрові рішення в межах концепції е-врядування.

Із-поміж зарубіжних науковців, чий напрацювання вбачаються цінними у досліджуваному контексті, варто виділити Р. Esposito, S. Dicorato [6], хто детермінує сучасні інформаційні системи основою регіонального публічного управління та пропонує позиціонувати рівень цифровізації комунікаційної взаємодії місцевих органів влади з громадськістю та бізнесом критерієм загальної ефективності управлінських процесів.

Зважаючи на певну неоднозначність у трактуванні підходів до розвитку інформаційних систем в органах місцевої влади, виникає необхідність розширення підходів до аналітики їх сутнісних основ.

3. Постановка завдання

Трактування теоретико-методологічної основи розвитку інформаційних систем у публічному управлінні на сьогодні не є однозначним, особливо, в контексті регіонального розвитку. Позиції науковців зазнали еволюційного розвитку від початку запровадження адміністративної реформи та потребують конкретизації та уточнення, з відповідним відображенням у законодавчо-правовому полі. Метою статті є аналіз потенціалу інформаційних систем у функціонуванні органів місцевої влади в контексті українських реалій та міжнародної практики.

4. Методи та матеріали

У межах дослідження здійснено системний та комплексний аналіз наукових публікацій та фундаментальних досліджень. Першочергово, були опрацьовані актуальні першоджерела із видань, що індексуються у провідних наукометричних базах даних. Пріоритет надавався публікаціям часового інтервалу 2020–2025 рр. Критеріями включення та виключення публікацій слугував просторово-часовий індикатор та рівень достовірності інформації. Для пошуку були використані ключові слова «інформаційні системи, органи місцевої влади, цифровізація, інноваційний розвиток, е-врядування, публічне управління».

Методологія дослідження складена загальнонауковими методами аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації, формалізації. Ці методи дозволили детермінувати причинно-наслідкові зв'язки, узагальнити науково-теоретичні дані, визначити основні критерії та дефініції, детермінувати найбільш впливові чинники в межах досліджуваного феномену, сформулювати узагальнюючі висновки дослідження та розробити рекомендації щодо вдосконалення підходів до розвитку інформаційних систем в органах місцевої влади.

5. Результати та обговорення

Трансфер сучасних цифрових можливостей у діяльність органів місцевої влади та процеси публічного управління територіальними громадами має на меті, першочергово, забезпечення ефективності децентралізації та розвитку демократичності, підвищення рівня інформаційної безпеки, гарантії прозорості та відкритості діяльності влади, розширений доступ громадськості до прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Підвищення ризиків кіберзагроз та витоку конфіденційної інформації, динаміка психологічних потреб сучасної людини, масштабна інформаційна маніпуляція у медіа-просторі зумовлюють необхідність апгрейду підходів до гарантій безпеки, у межах яких інформаційні системи повинні бути інтегровані до діяльності місцевих органів влади.

Серед ключових напрямків цифрової оптимізації функціонування місцевих органів влади варто виокремити [2; 6; 10]:

1) вдосконалення цифрової комунікації, що дозволяє підвищити показники оперативності та мультизадачності трансферу інформації, з додатковими гарантіями кіберзахисту;

2) цифрове лідерство, що має на меті забезпечення ефективної взаємодії всіх співробітників, зворотного зв'язку, корпоративних цінностей;

3) моніторинг стратегії безпеки, що передбачає аналіз та контроль за дотриманням принципів, показників ефективності, механізмів узгодження тощо;

4) цифровий людський капітал: централізований збір аналітичних даних, інтеграція бізнес-додатків, дистанційна робота, що підвищують мобільність персоналу, керованість та безпеку.

Загалом, вплив інформаційних систем на процеси публічного управління знаходить практичне вираження у рішеннях штучного інтелекту, хмарних технологій та блокчейн, а також апгрейду навичок працівників щодо критичного мислення, навичок цифрової безпеки, комунікативної компетентності. Важливим концептом виступає, також, гарантія прозорості, достовірності та актуальності інформативних даних [11].

Інтеграція інструментів штучних нейронних мереж на сьогодні використовується для точної та оперативної ідентифікації, моніторингу та ефективного реагування на кібератаки, керування доступом до конфіденційних даних, оптимізації безпекового контролю (рис. 1).

Потенціал штучного інтелекту дозволяє прогнозувати ризики, оцінювати ймовірні збитки, проводити інвентаризацію ІТ-активів, автоматизувати рутинні процеси. При цьому, людський капітал продовжує бути задіяним, проте в дещо іншому функціоналі.



Рисунок 1. Використання штучного інтелекту в межах розвитку інформаційних систем, %

Джерело: [7; 10].

Однією з ключових тенденцій розвитку інформаційних систем в органах регіонального управління є, також, «хмарних технологій» з метою акумуляції, надійного зберігання та цільової обробки інформації на віддалених серверах. Загальні напрямки впливу інформаційних систем на діяльність органів місцевої влади приведені у табл. 1.

Таблиця 1. Вплив цифровізації територіальних громад на систему публічного управління

Напрямок	Практичні інструменти
Трансфер провідних інноваційних цифрових технологій	<ul style="list-style-type: none"> • Хмарні рішення • Штучні нейронні мережі • Блокчейн
Оновлення компетенцій людського ресурсу	<ul style="list-style-type: none"> • Цифрові навички • Критичне мислення • Комунікативні навички • Соціальна компетентність
Захист конфіденційної інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Багатофакторна автентифікація • Захищені протоколи зв'язку • Надійні системи моніторингу і контролю для попередження витоку конфіденційних даних та інформаційної маніпуляції • Попередження інсайдерських загроз

Джерело: систематизовано автором.

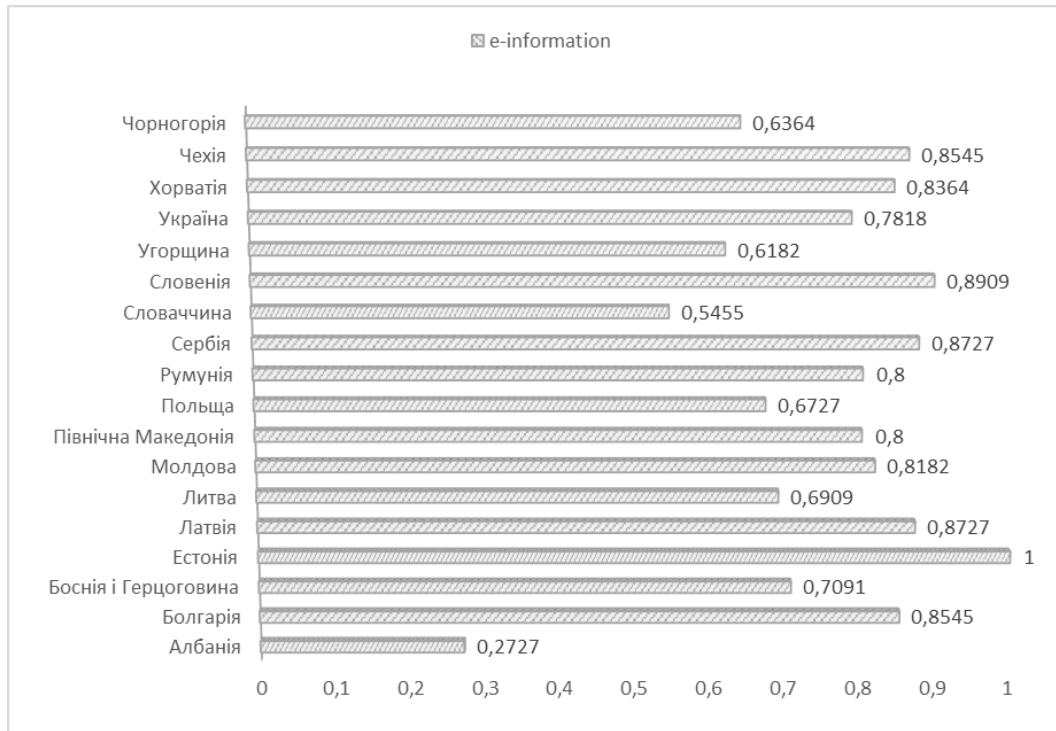
Для ефективною комплексної оцінки механізмів електронної участі Організацією Об'єднаних Націй (ООН) було запроваджено Індекс електронної участі – E-Participation Index (EPI). Загалом, визначення рівня е-партисипації передбачає врахування певних критеріїв [8]:

1) e-information – електронне інформування, що гарантує надання громадянам доступу до необхідної інформації за запитом або без нього;

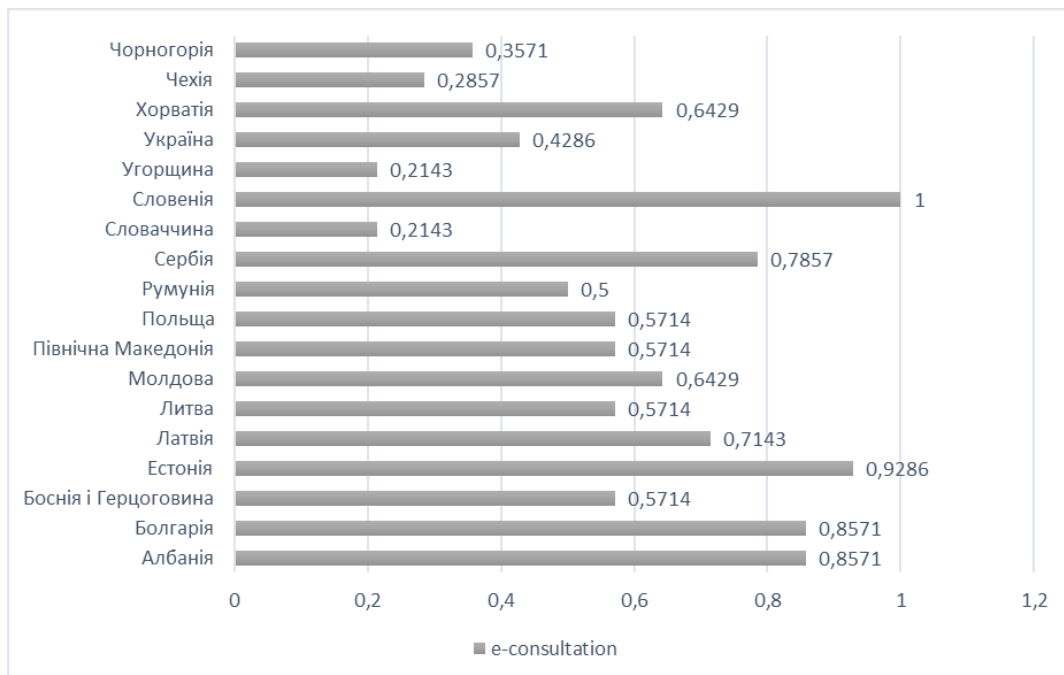
2) e-consultation – електронне консультування, що вбачає залучення громадян до обговорення векторів вдосконалення управлінської політики та окремих послуг;

3) e-decision-making – електронне прийняття рішень, що передбачає взаємодію органів влади та суспільства.

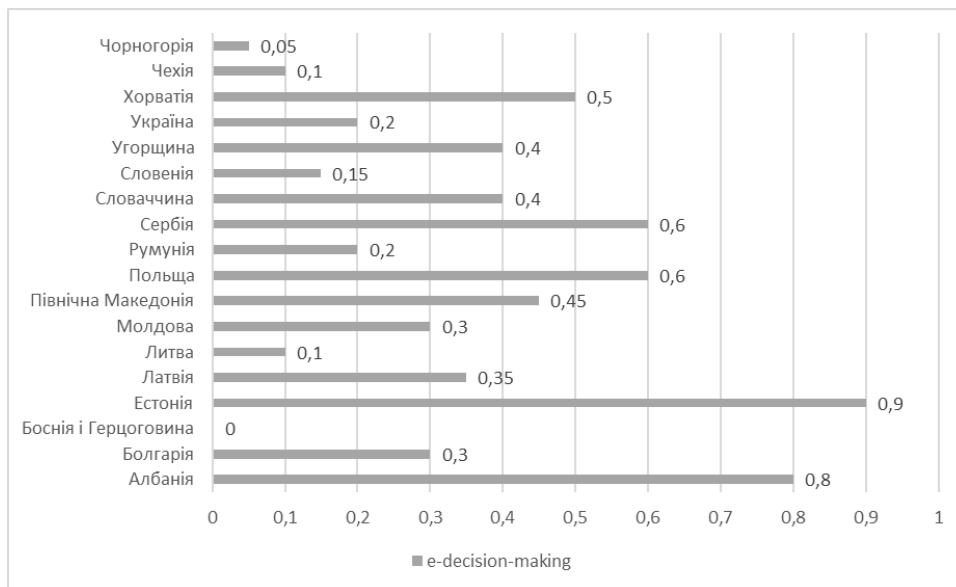
Україна наразі демонструє доволі низькі показники е-партисипації за всіма трьома напрямками (рис. 2), що детермінує потребу в активній підтримці ініціатив щодо підвищення рівня прозорості процесу публічного управління, інтенсифікації залученості громадськості. 2022 рік обрано репрезентативним в контексті виключення впливу війни в Україні на розвиток е-урядування.



а)



б)



в)

**Рисунок 2. Рейтинг окремих країн за стадіями е-партисипації, 2022 р.:
а) e-information; б) e-consultation; в) e-decision-making**

Джерело: систематизовано автором на основі [5].

У контексті підвищення компетентності людського капіталу органів місцевої влади як необхідної передумови ефективного впровадження інформаційних систем, перспективними напрямками вбачаються розвиток навичок розпізнавання та уникнення типів взаємодій, котрі несуть пряму чи опосередковану загрозу конфіденційності даних; проведення цільових тренінгів; розвиток резильєнтності та адаптивності; вдосконалення комунікаційних та соціальних навичок [11].

Міжнародний практичний досвід успішного розвитку системи надання адміністративних послуг переконує у прямій залежності рівня якості системи адміністративних послуг від аспектів відкритості та прозорості процесів публічного управління. У більшості розвинених країн європейського середовища імплементована модель єдиного офісу адміністративних послуг [6].

На основі успішного міжнародного досвіду цифрової оптимізації діяльності місцевих органів влади у контексті українських реалій варто рекомендувати:

- оптимізацію нормативно-правової бази в аспекті врегулювання процесів електронного урядування та інноваційних проєктів цифрової взаємодії влади, бізнесу та громадськості на основі принципів прозорості та відкритості;
- забезпечення доступності, зручності та розширення функціональних можливостей використання цифрових послуг владними інституціями, громадськістю та бізнесом;
- підвищення цифрової компетентності державних службовців та громадян через реалізацію навчальних програм та тренінгів з цифрової грамотності;
- розроблення комплексних інтегрованих стратегій цифровізації адмінпослуг.

6. Висновки

Інноваційні технологічні рішення дозволяють у стислі терміни запровадити дієву систему публічного управління на основі принципів сталого регіонального розвитку та безперешкодного доступу суспільства до управлінської інформації у відкритому та прозорому форматі. Серед основних напрямків застосування інформаційних систем в діяльності органів місцевої влади – інтеграція е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, спрощення системи надання адмінпослуг, забезпечення електронного інформування, доступу та надання е-послуг в результаті ефективною цифровою взаємодією між місцевою владою, суспільством та бізнесом.

Серед ключових напрямків цифрової оптимізації функціонування місцевих органів влади варто виокремити вдосконалення цифрової комунікації, цифрове лідерство, моніторинг стратегії безпеки, цифровий людський капітал, що підвищують мобільність персоналу, керованість та безпеку.

Аналіз рейтингу е-партисипації європейських країн, наближених до України за умовами розвитку, дозволяє дійти висновку, що Україна наразі демонструє доволі низькі показники е-партисипації, що детермінує потребу в активній підтримці ініціатив щодо підвищення рівня прозорості процесу публічного управління, інтенсифікації залученості громадськості.

Цифрова оптимізація процесів регіонального публічного управління дозволяє значно підвищити точність та ефективність управлінських рішень, створити умови для спрощення аналітики значних обсягів інформації, зменшити ризики витоку конфіденційних даних, а тому вбачається невід'ємною компонентною стратегії розвитку територіальних громад в Україні. У майбутніх наукових розробках варто зосередити зусилля на розробленні стратегії цифрової оптимізації органів місцевої влади в перспективі повоєнного відновлення.

References

1. Volska, O. M. (2024). Udoskonalennia mekhanizmu komunikatsii hromadskosti z orhanamy mistsevoi vlady za dopomohoiu zastosuvannia informatsiinykh system [Improving the mechanism of public communication with local authorities through the use of information systems]. *Tauride Scientific Bulletin. Series: Public Administration and Administration – Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (1), 23–29. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.3> (in Ukrainian)
2. Yeromka, D., & Tabatskyi, M. (2024). Rol informatsiinykh-komunikatsiinykh tekhnolohii ta hromadianskoho suspilstva u rozvytku mistsevoho samovriaduvannia [The role of information and communication technologies and civil society in the development of local self-government]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 332(4), 352–357. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54> (in Ukrainian)
3. Kotsiuba, K. (2023). Vzaiemodiia orhaniv publichnoi vlady ta informatsiinykh system orhaniv publichnoi vlady v konteksti nadannia administratyvnykh posluh naselenniu [Interaction of public authorities and information systems of public authorities in the context of providing administrative services to the population]. *Scientific Bulletin: Public Administration – Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(14), 279–309. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-279-309](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-279-309) (in Ukrainian)
4. Pavlovych-Seneta, Ya. P. (2024). Modernizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini na osnovi utverdzhennia novykh pryntsyviv yikh nadannia [Modernization of administrative services in Ukraine on the basis of approval of new principles of their provision]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law – Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pravo*, 2(83), 327–331. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48> (in Ukrainian)
5. E-Government Development Index (EGDI). (2022). *E-Government Development Index Overview*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-GovernmentDevelopment-Index>
6. Esposito, P., & Dicorato, S. L. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12(14), 5696. <https://doi.org/10.3390/su12145696>
7. Galych, O.A., & Demydkin, O.S. (2021). Features of information systems and technologies of public management and administration in the context of European integration processes. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*, (2), 151–166. <http://efm.vsau.org/storage/articles/july2021/c71T6BkUf8xvYy87MTjc.pdf>
8. Gillingham, P. (2021). Practitioner perspectives on the implementation of an electronic information system to enforce practice standards in England. *European Journal of Social Work*, 24(5), 761–771. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1870213>
9. Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI for Smart Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 36(2), 304–309. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.003>.
10. König, P., Wurster, S., & Siewert, M. (2023). Sustainability challenges of artificial intelligence and Citizens' regulatory preferences. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101863. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101863>
11. Krasivskyi, O. (2023). Features of public involvement and digitalization of services in the reform of public administration during the war. *Democratic governance*, 1(31), 12–23. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jun/30656/nadoi-14-25.pdf>
12. Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and Their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79–85. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>