

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ПОГОДЖЕНО**  
**Директор**  
**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**В.о. завідувача кафедри публічного**  
**управління, менеджменту інноваційної**  
**діяльності та дорадництва**

\_\_\_\_\_ **Гриценко І.С.**  
(підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_ **Приліпко С.М.**  
(підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **“Розвиток цифрових платформ публічного управління територіальними громадами”**

Спеціальність: **281 “Публічне управління та адміністрування”**

Освітня програма: **“Публічне управління та адміністрування”**

Орієнтація освітньої програми: **освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**  
**д. н. держ.упр., доцент**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Приліпко С. М.**

**Керівник бакалаврської**  
**кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Євсюкова О.В.**

**Виконала**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Сіленко О.С.**

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. завідувача кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва  
д.н. держ.упр., доцент \_\_\_\_\_ С.М. Приліпко  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Сіленко Олені Сергіївні**

Спеціальність: **281 ”Публічне управління та адміністрування”**  
(шифр і назва)

Освітня програма: **“Публічне управління та адміністрування”**

Орієнтація освітньої програми: **освітньо-професійна**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **“Розвиток цифрових платформ публічного управління територіальними громадами”**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 23.12.2024 р. №2295 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15.05.2025 р.

*Рік, місяць, число*

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистична, звітна та інша інформація.

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

1. Охарактеризувати сучасні наукові підходи до публічного управління територіальними громадами.
2. Здійснити діагностику функціонування цифрових платформ у сфері публічного управління.
3. Визначити перспективи розвитку цифрових платформ у територіальних громадах.
4. Змодельовати тенденції розвитку цифровізації публічного управління.

Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи, д.н. держ. упр. \_\_\_\_\_ **Євсюкова О.В.**

Завдання прийнято до виконання \_\_\_\_\_ **Сіленко О.С.**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ</b> .....	<b>12</b>
1.1. Сутність та сучасні підходи до публічного управління територіальними громадами .....	12
1.2. Поняття та типологія цифрових платформ у сфері публічного управління.....	20
Висновки до розділу 1.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b> .....	<b>32</b>
2.1. Аналіз чинних цифрових інструментів в українських громадах.....	32
2.2. Характеристика зарубіжного досвіду цифрового публічного управління.....	42
Висновки до розділу 2.....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ</b> .....	<b>54</b>
3.1. Перспективи професіоналізації державної служби та підвищення кваліфікації кадрів.....	54
3.2. Моделі та прогнозовані тенденції розвитку цифрового управління на рівні громад .....	64
Висновки до розділу 3.....	72
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>86</b>

## РЕФЕРАТ

**Сіленко О.С.** Розвиток цифрових платформ публічного управління територіальними громадами: бакалавр. робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Сіленко Олена Сергіївна; НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник О.В. Євсюкова, д.держ.упр.доцент – Київ, 2025. – 94 с.

**Анотація.** Визначено сутність та сучасні підходи до публічного управління територіальними громадами. Розкрито поняття та типологію цифрових платформ у сфері публічного управління. Здійснено аналіз чинних цифрових інструментів в українських громадах. Охарактеризоване зарубіжний досвід цифрового публічного управління. Окреслено перспективи професіоналізації державної служби та підвищення кваліфікації кадрів. Здійснено опис моделей та спрогнозовано тенденції розвитку цифрового управління на рівні громад.

**Ключові слова :** публічне управління, державна служба, цифровізація, територіальні громади, цифрові платформи.

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:**

- ВПО – Внутрішньо переміщена особа;  
ЄС – Європейський Союз;  
ІПР – Індивідуальний план розвитку;  
МВС – Міністерство внутрішніх справ;  
НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;  
НРК – Національна рамка кваліфікацій;  
НУО – Неурядова організація;  
ОМС – Органи місцевого самоврядування;  
ООН – Організація Об'єднаних Націй;  
ТГ – Територіальні громади;  
ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг;  
ШІ – Штучний інтелект;  
API – Application Programming Interface;  
CRM – Customer Relationship Management;  
IoT – Internet of Things;  
IT – Information Technology;  
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development.

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У контексті глобальної цифрової трансформації публічного управління особливої уваги набуває питання модернізації публічних сервісів на місцевому рівні. Територіальні громади в Україні, як основні суб'єкти децентралізованого врядування, потребують ефективних цифрових рішень, які здатні забезпечити оперативність, прозорість і громадську участь у прийнятті рішень.

Цифрові платформи стають ключовим інструментом інтегрованого управління – від електронного документообігу й доступу до адміністративних послуг, до громадських бюджетів, онлайн-опитувань, моніторингу бюджету, збору звернень громадян і реагування на кризові ситуації.

Актуальність теми бакалаврського дослідження зумовлена євроінтеграційним курсом розвитку України, адже цифрове врядування визначено одним із пріоритетних критеріїв щодо адаптації до європейських стандартів. Його розвиток сприяє прозорості, зниженню корупційних ризиків та зміцненню довіри до влади. Особливо в умовах викликів 2025 року, територіальні громади потребують інструментів для швидкої координації, ефективного управління ресурсами та оперативного зворотного зв'язку з мешканцями. Саме, цифрові платформи, дозволяють мобілізувати потенціал громади у кризових ситуаціях, надаючи сучасні інструменти комунікації та реагування. Водночас стрімкий розвиток цифрових компетентностей населення формує високі очікування до якості електронних сервісів, що посилює запит на інновації в публічному управлінні. Успішні українські кейси – як-от платформа «Дія», рішення на основі концепції Smart City у м. Львові, м. Києві чи м. Вінниці – демонструють перспективність цифрового управління, а також потребу в узагальненні досвіду для подальшого масштабування. Не менш важливою є потреба у стандартизації рішень,

забезпеченні кібербезпеки та дотриманні прав громадян в умовах обробки великих обсягів персональних даних.

Вказане зумовлює необхідність проведення наукового аналізу та розробку практичних рекомендацій щодо розвитку цифрових платформ публічного управління на рівні територіальних громад. Такий підхід дозволить визначити рівень цифрової зрілості громад, оцінити ефективність нововведень, виявити бар'єри та потенціал розвитку, а також сприятиме створенню надійного інструментарію для модернізації системи місцевого самоврядування. Результати представленого бакалаврського дослідження матимуть високу практичну цінність в умовах повоєнного відновлення України, цифровізації публічних послуг та інтеграції в європейський простір.

***Мета і завдання дослідження.*** Метою бакалаврської роботи є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку цифрових платформ публічного управління територіальними громадами задля підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості та доступності публічних послуг.

Реалізація зазначеної мети обумовила необхідність розв'язати такі **завдання:**

- визначити сутність та сучасні підходи до публічного управління територіальними громадами;
- розкрити поняття та типологію цифрових платформ у сфері публічного управління;
- проаналізувати чинні цифрові інструменти в українських громадах;
- охарактеризувати зарубіжний досвід цифрового публічного управління;
- окреслити перспективи професіоналізації державної служби та підвищення кваліфікації кадрів;

- описати моделі та прогнозовані тенденції розвитку цифрового управління на рівні громад.

*Об'єктом дослідження* є цифровізація публічного управління територіальними громадами.

*Предмет дослідження* – розвиток цифрових платформ публічного управління територіальними громадами.

*Методи дослідження.* Методологічною основою бакалаврської роботи є сукупність як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання, емпіричного і теоретичного рівнів дослідження, які застосовувались на різних етапах, зокрема: 1) Аналіз та синтез – метод, що дав можливість розглядати цифровізацію публічного управління, як складний багатогранний процес, що включає в себе як технологічні, так і організаційні, соціальні та правові аспекти. Аналіз наукових підходів дозволив сформулювати чітке уявлення про основні компоненти цього процесу, а синтез забезпечив виявлення загальних закономірностей і тенденцій розвитку; 2) Контент-аналіз документів і нормативно-правових актів – дозволив вивчити національне та міжнародне законодавство, яке регулює процес цифровізації публічного управління, а також проаналізувати стратегії та програми, спрямовані на підтримку і розвиток цифрових технологій у сфері публічного управління на місцевому рівні; 3) Метод кейс-стаді – дослідження конкретних прикладів впровадження цифрових платформ у діяльність територіальних громад в Україні та за кордоном. Вказане дозволило детально дослідити успішні та проблемні аспекти впровадження цифрових інструментів, виявити ключові фактори успіху чи невдачі, а також провести глибокий аналіз результатів таких ініціатив; 4) Метод моделювання та прогнозування – дозволив оцінити можливі шляхи розвитку цифрового управління на рівні громад, зокрема, шляхом створення різних сценаріїв розвитку на основі існуючих тенденцій та прогресу технологій. Зазначене сприяло створенню можливостей щодо

прогнозування зміни та адаптації управлінських моделей до нових умов життєдіяльності територіальних громад в умовах воєнного стану.

Таким чином, методологічна основа дослідження дозволила комплексно підійти до вивчення даного питання.

Інформаційна база даного дослідження складається з комплексу нормативно-правових актів, що регулюють питання публічного управління та цифровізації на рівні територіальних громад, наукових публікацій, що стосуються дослідження змісту та структури цифрових платформ, запровадженню інновацій у публічному управлінні та використанню сучасних технологій, офіційних статистичних даних про стан розвитку цифрових технологій в Україні та за кордоном, а, також, показників ефективності використання цифрових платформ в управлінні, практичних кейсів використання цифрових платформ для публічного управління в територіальних громадах України та інших країнах, а також матеріалів, що висвітлюють найкращі практики цифрових платформ в публічному управлінні на глобальному рівні.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в розробці практичних рекомендацій для ефективного впровадження та розвитку цифрових платформ в публічному управлінні територіальними громадами, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню доступності та якості публічних послуг для громадян, а також забезпеченню прозорості та участі громадськості в управлінні. Одержані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування, розробниками цифрових рішень та іншими зацікавленими сторонами для оптимізації управлінських процесів, зниження адміністративних витрат і підвищення рівня задоволеності громадян.

*Апробація результатів дослідження.* Результати бакалаврського дослідження були апробовані на наступних конференціях: Всеукраїнській

науково-практичній студентській конференції, Всеукраїнській конференції учнівської та студентської молоді, Міжнародній науково-практичній конференції «Роль молоді у розвитку АПК України» в рамках імплементації проєкту Модуль Жана Моне «Практики соціально-економічної інклюзії в ЄС» за підтримки Еразмус+, VI International Scientific and Theoretical Conference.

**Публікації:**

1. **Сіленко, О.С.** Соціальна політика захисту ветеранів в умовах війни та повоєнної відбудови України. Sectoral research XXI: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference, September 8, 2023. Chicago URL: <https://doi.org/10.36074/scientia-08.09.2023>.

2. **Сіленко О.С.** Механізми формування безпечного природного середовища. Наукові здобутки студентської та шкільної молоді з реалізації Плану відновлення України: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції, 10 травня 2023 року. Київ: НУБіП України, 2023. С. 48-50.

3. **Сіленко, О.С.** Взаємодія влади і громадянського суспільства під час криз: ефективна комунікація як інструмент довіри та стабільності. *Публічне управління сталим розвитком територіальних громад* : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції учнівської та студентської молоді (м. Київ, 26 березня 2025 року) / за заг. ред. О. В. Євсюкової, С. М. Приліпка. Київ: НУБіП, 2025. С. 155 – 158.

4. **Сіленко, О.С.** Механізми підтримки молоді в ЄС: як адаптувати європейські моделі інклюзії до українських реалій під час війни. IX Міжнародна науково-практична конференція «Роль молоді у розвитку АПК України» в рамках імплементації проєкту Модуль Жана Моне «Практики соціально-економічної інклюзії в ЄС» за підтримки Еразмус+, 101127466 – EPSEI – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH ( м. Київ 15 – 16 квітня 2025

року).

URL:

[https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/programa\\_konferencii\\_15-16.04.2025.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/programa_konferencii_15-16.04.2025.pdf)

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 95 сторінках загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить 2 підрозділи, висновків, списку використаних джерел із 117 найменувань, зокрема 48 – іноземною мовою, містить 13 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

### **1.1. Сутність та сучасні підходи до публічного управління територіальними громадами.**

Публічне управління територіальними громадами (ТГ) є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні, особливо в умовах децентралізації, цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу України. У центрі цього процесу знаходиться не лише ефективність управлінських рішень, а й участь громадян, відкритість та прозорість владних структур, а також спроможність громад самостійно формувати політику місцевого розвитку.

Публічне управління в контексті розвитку та відновлення ТГ охоплює систему цілеспрямованих дій органів місцевого самоврядування, органів публічної влади та громадських інституцій, спрямованих на забезпечення належного рівня життя, задоволення потреб населення та створення умов для сталого соціально-економічного розвитку. Публічне управління ТГ повинно сприяти підвищенню свідомості, соціальній і громадській активності населення, каталізувати, формувати і вдосконалювати системні відносини і результати процесів життєдіяльності і вирішення суспільних справ [25].

Окремі аспекти цифрового розвитку територіальних громад досліджували такі вітчизняні вчені як: Антонова Л. В., Бородін Є., Гончарук Н., Горбачова Г.І., Горбачова О. С., Демошенко Г., Динник І.П., Євсюкова О. В., Єсімов С.С., Качан Я. В., Костенко В.О., Ніколіна І.І., Піскоха Н., Приліпко С.М. Рябоконт Н. П., Рябченко О.І., Савчук О.В., Саприкін В., Семчук Ж.В., Серьогін С., Сиротін В. Д., Скорик О. О., Шевченко І.І., Ярошенко В. В.

Серед зарубіжних вчених, варто виокремити наступних: Cordella A., Estevez E., Janssen M., Heeks R., Linders D., Tempini N., Ubaldi B., Weerakkody V.

Однак, не зважаючи на значну кількість публікацій, зазначена тематика бакалаврської кваліфікаційної роботи потребує подальшого дослідження, оскільки процес цифровізації публічного управління на рівні територіальних громад є досить динамічним і постійно змінюється. Існуючі публікації часто не охоплюють новітніх тенденцій, специфічних проблем та потреб, що виникають у зв'язку з впровадженням цифрових платформ у конкретних громадах, а також специфіки взаємодії цих платформ з іншими елементами державної системи. Крім того, практика впровадження цифрових платформ потребує подальшого аналізу з урахуванням актуальних викликів, таких як: кібербезпека; забезпечення рівного доступу до технологій; адаптація до швидких змін у цифровому середовищі та інші фактори, що можуть бути не достатньо висвітлені в існуючих дослідженнях.

На думку українського дослідника О. І. Бобровського, визначення ТГ, як нових суб'єктів управління з наданими їм повноваженнями і завданнями зумовило появу нового змісту і джерел управлінського впливу на розвиток суспільних ланок, суспільства в цілому, сформувало умови для соціально орієнтованої ринкової економіки і парадигми державного управління, трансформуючи її в публічне управління, визначає далекоглядні цілі розвитку, забезпечує опанування й використання інновацій, формує правові й організаційні засади публічної діяльності територіальних громад в інтересах суспільства і держави [5].

Публічне управління на рівні ТГ повинно враховувати їх системні особливості. Питома вага структурних елементів публічного управління збільшується у сучасному суспільстві, а на рівні ТГ вона є найбільшою. Вказані елементи формуються залежно від особливостей ТГ, цілей і умов їх

розвитку, ресурсів і потреб мешканців, впливаючи на розвиток територій за допомогою розробки та використання нових механізмів суспільного цивілізаційного розвитку, при цьому мешканці, як учасники процесу розбудови власного життя стають його активними носіями. На сучасному етапі ТГ слід розглядати не тільки, як одиниці адміністративно-територіального устрою, а як нову територіальну організацію влади, як систему управління демократичними перетвореннями в суспільному управлінні.

На думку вказаного дослідника, публічне управління ТГ визначається як демократичний інститут, який реалізує складні макроекономічні процеси соціальних систем відкритого типу на території їх розташування із застосуванням усіх видів управління: державного, муніципального, суспільно-самоорганізаційного управління суб'єктів суспільної праці, а також створює і реалізує контури й процеси побудови нового демократичного порядку, починаючи з базових ланок [5].

У 2025 році публічне управління ТГ в Україні набуло нової стратегічної ваги через поєднання трьох ключових чинників:

1. Загрози безпеці та післявоєнне відновлення – особливо в громадах, що постраждали від російської агресії.
2. Цифрова трансформація – держава активно впроваджує цифрові інструменти управління в громадах.
3. Підготовка до членства в ЄС – гармонізація стандартів управління з європейськими принципами *good governance*. Ці виклики спонукають до перегляду класичних управлінських підходів і запровадження адаптивних моделей управління, які враховують швидку зміну умов.

Сьогодні публічне управління ТГ – це динамічний процес прийняття рішень і реалізації політики на місцевому рівні з урахуванням потреб мешканців, викликів часу та стратегічних цілей сталого розвитку. Особливу

роль відіграють цифрові інструменти, кризовий менеджмент, прозорість, а також гуманітарна орієнтованість управління – підтримка ВПО, ветеранів, родин загиблих. Публічне управління перестає бути лише функцією органів місцевого самоврядування – дедалі частіше воно ґрунтується на мережевій співпраці з бізнесом, громадськими ініціативами, міжнародними партнерами, донорськими програмами .

У контексті сучасних трансформацій, спричинених, як глобальними викликами (пандемії, кліматичні зміни, цифровізація), так і війною в Україні, особливого значення набуває впровадження ефективних підходів до публічного управління ТГ. У 2025 році публічне управління дедалі більше орієнтується на інноваційні, людиноцентричні, безпечні та гнучкі моделі взаємодії між владою і громадянами. Серед актуальних підходів виділяються ті, що поєднують принципи належного врядування (*good governance*), цифрової трансформації (*digital governance*), залучення громадян до прийняття рішень (*participatory governance*), відновлення громад в умовах війни (*recovery governance*), безпеки та адаптації до криз (*security-sensitive governance*), орієнтації на потреби людини (*human-centered governance*), екологічної стійкості (*green & resilient governance*) та комплексного (гібридного) управління (*hybrid governance*) [19;26;27;31;35;44;70;72;74;85;92;101;106;107;111;112;115].

Нижче подано узагальнену таблицю, що характеризує основні сучасні підходи до публічного управління ТГ в Україні станом на 2025 рік, а також конкретні приклади громад, які їх впроваджують на практиці [табл. 1.1].

Таблиця 1.1.

**Сучасні підходи до публічного управління територіальними громадами у 2025 році.**

№	Підхід	Основна ідея	Застосування у 2025 році	Приклади громад
1	Good Governance (належне врядування)	Законність, прозорість, підзвітність	Посилення контролю за антикорупційною поведінкою, прозорість закупівель, етичні стандарти	Хмельницька, Івано-Франківська ТГ – антикорупційні комплаєнс-програми
2	Digital Governance / Smart Local Governance	Цифрові сервіси в управлінні	Захист даних, розвиток ЦНАП 2.0, автоматизоване прийняття рішень	Тернопільська ТГ – система «Розумне ЖКГ», чат-боти
3	Participatory Governance (партисипативний підхід)	Участь громадян в управлінні	Онлайн-участь у стратегіях, бюджетах участі, Smart-опитування	Львівська ТГ – платформа «Відкрите місто»
4	Recovery Governance (управління відновленням)	Відбудова, інтеграція ВПО, робота з донорами	Інфраструктурна та соціальна реабілітація, стратегії швидкого відновлення	Миколаївська, Ізюмська, Бучанська ТГ
5	Security-sensitive Governance	Управління з урахуванням ризиків	Евакуаційне планування, координація з СБУ, захист населення	Сумська, Куп'янська ТГ – Центри безпеки
6	Human-centered Governance	Орієнтація на потреби людини	Сервіси для ВПО, ветеранів, інклюзія, психологічна підтримка	Вінницька ТГ – Центр підтримки ветеранів, інклюзивні ЦНАПи
7	Green & Resilient Governance	Екологічна та кліматична стійкість	Енергоефективність, екомоніторинг, управління кліматичними ризиками	Житомирська ТГ – смарт-сортування, зелені зони
8	Hybrid Governance (гібридне управління)	Комбінація цифрових, соціальних, проєктних підходів	Цифровізація + соціальні сервіси + безпека + партнерства	Дрогобицька ТГ – приклад синергії управління

\*Джерело – складено автором [19;26;27;31;35;44;70;

72;74;85;92;101;106;107;111;112;115]

Сучасні громади України дедалі частіше комбінують різні підходи, формуючи гібридні моделі публічного управління, однак досі залишаються виклики станом на актуальні події 2025 року. Серед них:

1) *Післявоєнне відновлення та безпека.* Так, ТГ, які знаходяться в прифронтових і деокупованих зонах, стикаються з унікальними проблемами, такими як: нестабільність та безпека, при тому, що остання обумовлена постійною загрозою нових обстрілів чи агресивних дій РФ, що створює додаткові труднощі в управлінні. Адже безпека, як відповідний стан та процес ТГ повинна враховувати, як військову, так і гуманітарну ситуацію [63, с.70].

2) *Значні інфраструктурні втрати.* Зокрема, мова йде про те, що дороги, лікарні, школи, енергетичні та водопостачальні мережі знищені або частково пошкоджені, що вимагає значних інвестицій у відновлення. Багато ТГ мають обмежені ресурси для здійснення відновлювальних робіт, або зовсім їх позбавлені [63, с.71].

3) *Гуманітарні потреби,* які засновані на зростанні кількості біженців, забезпечені їх житлом, медичними послугами, якісними продуктами харчування. Особливо це стосується ТГ, які нещодавно були окуповані російськими агресорами, і для яких життєво необхідною є підтримка з боку ЦОВВ, міжнародних донорів і волонтерів [29, с.52].

4) *Відсутність кадрового потенціалу щодо управління ТГ.* Сьогодні, за умов воєнного стану в Україні спостерігається значний дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо, ІТ-фахівців та спеціалістів з використання цифрових технологій. Процес цифрової трансформації у ТГ має сприяти формуванню належної кількості кваліфікованих, професійних фахівців, які здатні ефективно впроваджувати і забезпечувати дієвість такого інструменту цифровізації, як електронне врядування, зокрема в умовах постійних кіберзагроз.

Зазначимо, що для здійснення управління за умов воєнного стану – необхідно мати навички кризового менеджменту. Через складні соціально-економічні умови, ТГ потребують експертів, здатних організувати відновлення, адаптацію та реагування на нові глобальні та суспільні виклики, зокрема в умовах постійних криз (економічних, гуманітарних). Також, загальний кадровий дефіцит у публічному управлінні зумовлений високою мобільністю молодих спеціалістів та невідповідністю рівня кваліфікації фахівців сучасним вимогам.

5. *Фінансова нерівність ТГ.* Різний рівень їх розвитку в Україні призводить до проблем фінансування, зокрема мова йде про: бюджетну залежність. Тобто, значна кількість ТГ не має достатніх власних надходжень для реалізації стратегічних проєктів. Вони суттєво залежать від міжбюджетних трансфертів від центральної влади та донорських коштів. Суттєвими є проблеми з бюджетною прозорістю, адже в ТГ існують проблеми щодо ефективного використання бюджетних коштів, що обмежує можливості розвитку, зокрема в умовах фінансової нестабільності. Багато місцевих органів влади не мають необхідного ресурсу для реалізації розвитку інфраструктури та соціальних проєктів [1;116].

6. *Кіберзагрози.* Цифровізація процесів управління ТГ, зокрема через електронні сервіси, збільшує ймовірність кіберзагроз Зростання вразливості до кібератак полягає у кібертероризмі критичної інфраструктури, ураженні державних реєстрів, знищенні баз даних, які можуть порушити роботу органів місцевого самоврядування та знищити систему захисту персональних даних громадян. Загалом, атаки з боку РФ, кіберзагрози є значним ризиком для української держави. Протягом останніх років спостерігалися масові кібернапади на державні установи та важливі інфраструктурні об'єкти, що вказує на необхідність посилення кібербезпеки на всіх рівнях [62;64;71;72].

6. *Євроінтеграційний розвиток України та європейська територіальна політика*. ЄС висуває чіткі вимоги до України щодо реформування публічного управління. Мова йде про дотримання принципу верховенства права (*Rule of Law*). Громади повинні дотримуватись вимог ЄС щодо правової прозорості та незалежності судів, що є необхідним для інтеграції в європейське правове поле. Країни європейського співтовариства акцентують увагу на дотриманні принципів прозорості в управлінні, боротьбі з корупцією, доступності публічної інформації, і вимогам щодо забезпечити ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. Варто вказати також і на тому, що процес європейської інтеграції вимагає від України покращення сталого розвитку, зокрема в аспектах екології, енергетики та соціальної інклюзії, а також реалізації політики виведення економіки на сталий розвиток [98;102].

Вище зазначені виклики вимагають не лише політичних, але й технічних та організаційних рішень, спрямованих на зміцнення ефективності управління та інтеграцію в європейський контекст.

Таким чином, публічне управління ТГ набуває все більшої ваги в умовах реалізації децентралізаційної реформи в Україні, яка покликана зміцнити автономність громад, підвищити якість надання публічних послуг та сприяти соціально-економічному розвитку на місцевому рівні. Вказаний процес вимагає переосмислення традиційних моделей управління та впровадження сучасних підходів, які відповідають новим суспільним викликам, європейським стандартам і очікуванням громадян.

А у 2025 році публічне управління ТГ – це не лише надання послуг, але й системна адаптація до нових викликів: відновлення, безпека, цифровізація, євроінтеграція. Успішними є ті ТГ, які впроваджують гібридні моделі управління, засновані на співпраці, технологіях, фокусі на людину та прозорості. Програмна підтримка (як *U-LEAD*, наприклад) створила нові

можливості для підвищення інституційної спроможності та стійкого розвитку ТГ [48;106].

## **1.2. Поняття та типологія цифрових платформ у сфері публічного управління.**

У контексті трансформації цифрових технологій з інструменту взаємодії на ключовий елемент і рушійну силу розвитку, інформація дедалі частіше набуває цифрової форми, охоплюючи всі сфери суспільного життя – від виробництва, бізнесу та науки до соціальної сфери й публічного управління [58]. Зокрема, варто підкреслити особливу актуальність цифрових трансформацій у сфері публічного управління в сучасних умовах, оскільки Україна активно впроваджує цифрові інновації з метою підвищення обороноздатності, удосконалення надання державних послуг і покращення якості управлінських процесів. Зазначено, що цифровізація виступає одним із пріоритетних векторів розвитку держави як у період воєнного протистояння, так і в контексті післявоєнного відновлення, сприяючи залученню інвестицій, створенню конкурентоспроможних рішень (зокрема в управлінській сфері) та зміцненню міжнародного іміджу України [54, с.118].

Цифрові платформи стали однією з основних технологічних інновацій, які значно змінюють природу публічного управління. Вони дозволяють державним органам, бізнесу та громадянам здійснювати взаємодію через онлайн-сервіси, що забезпечує прозорість, зручність та ефективність процесів управління. Важливим аспектом є те, що ці платформи забезпечують доступ до публічних послуг, а також оптимізують адміністративні процеси, підвищуючи якість управлінських рішень.

Дослідник В.В. Єсімов визначає цифрову платформу для надання публічних послуг як сукупність інформаційної інфраструктури, власником, якої можуть бути органи публічної влади, бізнес структури державної,

комунальної та приватної власності, що надають публічні послуги на підставі аутсорсингу, програми для електронних обчислювальних машин, і пов'язаних з ними інформаційних і комунікаційних технологій, що забезпечують взаємодію в інформаційно-комунікаційній мережі, інформаційні системи та інформаційні ресурси щодо надання публічної послуги [56, с.63]. Також, цифрові платформи в контексті публічного управління можуть розглядатися як інтегровані програмно-апаратні системи, які забезпечують взаємодію між різними суб'єктами управління, громадянами, організаціями та іншими стейкхолдерами через інтернет. Це можуть бути платформи для надання адміністративних послуг, електронного урядування, а також системи для управління даними та забезпечення їхнього обміну між різними органами влади.

Однак, цифрова платформа в контексті публічного управління – багатогранне поняття, що розглядається науковцями та практиками з різних теоретичних позицій. Розглянемо декілька підходів [табл.1.2].

*Таблиця 1.2.*

### **Підходи до розуміння цифрової платформи в публічному управлінні.**

<b>№</b>	<b>Підхід</b>	<b>Ключова характеристика / Основна ідея</b>
1	Технологічний	Цифрова платформа в публічному управлінні – це сукупність цифрових інструментів та інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію, взаємодію та надання електронних послуг громадянам, бізнесу та державним органам. Серед переваг: Підвищення швидкості, зручності, автоматизація.  <b>Акцент:</b> на технічну інфраструктуру, електронні послуги, інтеграцію ІТ-систем.
2	Екосистемний	Цифрова платформа – це відкрита, масштабована екосистема, яка дозволяє різним акторам (державним органам, бізнесу, громадянам) взаємодіяти, створювати нові сервіси та спільно вирішувати соціально важливі завдання. Серед переваг: гнучкість, залучення інновацій, ефективне використання ресурсів.

		<b>Акцент:</b> на взаємодію багатьох учасників, відкритість, спільне створення цінності.
3	Організаційно-управлінський	Цифрова платформа – це не лише технологічна інфраструктура, а й інструмент управлінської трансформації, який змінює внутрішні процеси органів влади, сприяє прозорості, підзвітності та гнучкому управлінню. Серед переваг: зменшення корупції, покращення ефективності.  <b>Акцент:</b> на зміні управлінських практик, впровадженні нових моделей публічного адміністрування.
4	Громадянсько-орієнтований	Платформа – це механізм, за допомогою якого уряд створює умови для активної участі громадян у виробленні, реалізації та контролі політик шляхом надання відкритих даних, API та інструментів електронної участі. Серед переваг: Посилення довіри, легітимності влади.  <b>Акцент:</b> на підсиленні ролі громадянина, участі, прозорості.
5	Інноваційно-економічний	У цифровому уряді платформи виступають основою для створення інноваційних цифрових сервісів, сприяючи економічному зростанню, підвищенню ефективності та якості управління. Серед переваг: Швидкий розвиток, синергія між державою й бізнесом.  <b>Акцент:</b> на ефективність, інновації, економічний вплив.

\*Джерело – складено автором [73;89;90;105;114;].

Зважаючи на вищезазначену класифікацію нами у бакалаврському дослідженні цифрову платформу в публічному управлінні представлено, як сукупність технологічних, організаційних та управлінських рішень, що забезпечують інтеграцію цифрових сервісів, відкриту взаємодію між державою, громадянами й бізнесом, сприяючи прозорості, інноваційності, участі та ефективності управлінських процесів у цифрову епоху.

Завдяки використанню таких платформ, органи публічної влади отримують можливість оптимізувати свої процеси, забезпечувати більш ефективно надання послуг, зменшувати бюрократію та знижувати витрати на адміністративні послуги. Водночас, для громадян такі платформи означають простоту і зручність у взаємодії з державними інституціями.

Існує кілька підходів до класифікації цифрових платформ, залежно від їхнього функціонального призначення, рівня інтеграції в державну систему управління та типів взаємодії з громадянами. Розглянемо основні типи цифрових платформ у публічному управлінні [табл.1.3.]

Таблиця 1.3.

### Класифікація цифрових платформ у публічному управлінні

#### I. За функціональним призначенням

№	Тип платформи	Призначення	Приклади	Значення для публічного управління
1.	Інформаційні платформи	Надання громадянам офіційної інформації, новин, нормативно-правових актів.	<i>gov.ua, europa.eu, Open Data portals</i> , інформаційні панелі органів влади.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прозорість влади</li> <li>✓ Підвищення довіри до інституцій</li> <li>✓ Доступ до знань і нормативної бази</li> </ul>
2.	Сервісні платформи (електронні послуги)	Цифрове надання адміністративних послуг (реєстрація, дозволи, довідки).	«Дія» (Україна), <i>ePUAP</i> (Польща), <i>eGovernment</i> (Естонія), <i>GOV.UK</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зменшення черг</li> <li>✓ Зручність для громадян</li> <li>✓ Оптимізація адміністративного ресурсу</li> </ul>
3.	Комунікаційні платформи	Створення каналів зворотного зв'язку між громадянами і владою; участь у формуванні рішень	<i>e-Consultation</i> системи, <i>e-Petition</i> , форуми публічних обговорень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Демократизація процесів</li> <li>✓ Залучення громадськості</li> <li>✓ Підзвітність і прозорість</li> </ul>
4.	Аналітичні та управлінські платформи	Збір, аналіз даних, візуалізація KPI, управління політиками на основі аналітики.	<i>BI</i> -системи в муніципалітетах, дашборди бюджетного моніторингу, <i>SMART</i> -аналітика.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Data-driven governance</i></li> <li>✓ Підвищення ефективності</li> <li>✓ Прогнозування і планування політик</li> </ul>
5.	Інтеграційні платформи	Об'єднання систем, реєстрів, службових даних у єдину міжвідомчу екосистему.	<i>X-Road</i> (Естонія), <i>Trembita</i> (Україна), національні <i>ESB</i> -платформи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Єдиний цифровий простір</li> <li>✓ Безшовна взаємодія між установами</li> <li>✓ Мінімізація</li> </ul>

				дублювання даних і зусиль
--	--	--	--	---------------------------

## II. За напрямками взаємодії (G2C, G2B, G2G)

№	Тип платформи	Призначення	Приклади	Значення для публічного управління
1.	<i>G2C</i> ( <i>Government-to-Citizen</i> )	Надання послуг, інформації та підтримки безпосередньо громадянам.	Е-паспорти (Дія), оформлення субсидій, довідки про місце проживання, вакцинація, пенсійні послуги.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Покращення доступу громадян до державних послуг</li> <li>✓ Ефективність обслуговування</li> <li>✓ Підвищення довіри громадян</li> </ul>
2.	<i>G2B</i> ( <i>Government-to-Business</i> )	Забезпечення бізнесу цифровими сервісами, регулюванням і прозорою взаємодією з владою.	Е-ліцензування, е-декларування, податкові кабінети, <i>ProZorro</i> , реєстрація підприємств.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прозорість бізнес-середовища</li> <li>✓ Антикорупційні інструменти</li> <li>✓ Спрощення регуляторних процедур</li> </ul>
3.	<i>G2G</i> ( <i>Government-to-Government</i> )	Внутрішня взаємодія між державними органами, установами та відомствами.	Обмін між МВС і Податковою, державні CRM, реєстр населення, інтегровані системи управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Оптимізація управління</li> <li>✓ Єдине цифрове середовище</li> <li>✓ Координація політик і процесів між структурами</li> </ul>

## III. За технологічною архітектурою

№	Тип платформи	Призначення	Приклади	Значення для публічного управління
1.	Хмарні платформи ( <i>Cloud</i> )	Використання державних або гібридних хмар для зберігання й обробки даних.	<i>GovCloud</i> (США, Україна), державні дата-центри в хмарі, платформи резервного копіювання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Масштабованість та швидке розгортання</li> <li>✓ Захищеність даних</li> <li>✓ Економія на ІТ-інфраструктурі</li> </ul>

2.	Блокчейн-платформи	Технологія розподіленого реєстру для забезпечення прозорості й незмінності даних.	Е-голосування, реєстри землі, реєстри власності, тендери (напр. <i>MITZ blockchain</i> в Естонії).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неможливість підробки</li> <li>✓ Підвищення довіри до цифрових процесів</li> <li>✓ Контрольованість змін</li> </ul>
3.	<i>AI / Big Data</i> платформи	Інтелектуальна обробка великих масивів даних з метою аналізу, прогнозування, оптимізації.	Виявлення шахрайства, соціальні прогнози, аналітика мобільності, управління містами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прийняття рішень на основі даних</li> <li>✓ Автоматизація рутинних процесів</li> <li>✓ Виявлення трендів і аномалій</li> </ul>

#### *IV. За рівнем доступності та відкритості*

№	Тип платформи	Призначення	Приклади	Значення для публічного управління
1.	Відкриті платформи	Платформи з відкритим доступом до даних або функцій через <i>API</i> . Використовуються всіма.	<i>Open Data Portals</i> , <i>OpenSpending</i> , <i>Open Government (OGP)</i> , <i>dashboards</i> для громадськості.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прозорість і підзвітність</li> <li>✓ Громадський контроль</li> <li>✓ Можливість стороннього аналізу і повторного використання</li> </ul>
2.	Закриті (внутрішні) платформи	Доступ мають лише уповноважені особи (держслужбовці, адміністратори).	Відомчі <i>CRM</i> , внутрішні документообігові системи, міжвідомчі інтеграційні модулі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Безпека внутрішніх процесів</li> <li>✓ Захист конфіденційної інформації</li> <li>✓ Централізоване управління</li> </ul>

#### *V. За рівнем охоплення*

№	Тип платформи	Призначення	Приклади	Значення для публічного управління
1.	Національні платформи	Використовуються на всій території держави, охоплюють громадян, бізнес і держоргани.	Дія (Україна), <i>GOV.UK</i> (Велика Британія), <i>eEstonia</i> (Естонія).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Централізоване надання послуг</li> <li>✓ Уніфікація даних і стандартів</li> </ul>

				✓Масове охоплення населення
2.	Регіональні / муніципальні платформи	Створені для потреб окремих громад, ОМС, регіонів або міст.	<i>Kyiv Smart City</i> , Львів <i>Smart City</i> , місцеві платформи участі або запису до лікаря.	✓Орієнтація на локальні потреби ✓Гнучкість у впровадженні ✓Підтримка децентралізації

\*Джерело – складено автором [16;17;24;35;80;82;93;99;100;101;108].

Таким чином, цифрові платформи у публічному управлінні є основою електронного урядування, відкритості та орієнтації на потреби громадян. Їх класифікація за узагальненими критеріями та поділ на типи демонструє, як сучасні технології трансформують відносини між державою, громадянами та бізнесом.

У даному контексті також вважаємо за доцільне виокремити головні переваги використання вищезазначених цифрових платформ у публічному управлінні. Суспільно визнаним є факт реальної дійсності, що цифрові платформи дозволяють громадянам звертатися за послугами в режимі онлайн – 24/7, без необхідності фізичної присутності. Це особливо важливо для людей з обмеженими можливостями, жителів віддалених ТГ та громадян, які перебувають за межами Української держави. Цифрові інструменти забезпечують публічний доступ до інформації про бюджети, закупівлі, петиції, рішення органів влади. Вказане сприяє боротьбі з корупцією і зловживанням владою, посиленню прозорості та підзвітності. Завдяки цифровізації більшість процедур автоматизуються: подання документів, оплата послуг, облік звернень. Це зменшує навантаження на працівників та потребу у фізичному обслуговуванні та сприяє зниженню адміністративних витрат.

Єдина цифрова інфраструктура забезпечує інтеграцію інформаційних систем, що дозволяє уникати дублювання даних, прискорює обмін

інформацією та прийняття рішень та посилює взаємодію органів публічної влади. [табл.1.3.;1.4].

Таблиця 1.4.

### Переваги використання цифрових платформ у публічному управлінні.

№	Перевага	Опис
1.	Покращення доступності публічних послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Безперервний доступ 24/7 до електронних сервісів</li> <li>•Рівні можливості для мешканців міст і сіл</li> <li>•Доступ через сайти, мобільні додатки, термінали</li> <li>•Адаптація для осіб з інвалідністю</li> <li>•Цифрова ідентифікація (eID, «Дія», BankID)</li> </ul>
2.	Збільшення прозорості та підзвітності	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Відкриті бюджети, тендери, публічні звіти</li> <li>•Електронні реєстри і цифровий слід дій чиновників</li> <li>•Інструменти для участі громадян (петиції, голосування)</li> <li>•Антикорупційні інструменти, контроль витрат</li> <li>•Публічний доступ до статистики та аналітики</li> </ul>
3.	Зниження адміністративних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Автоматизація процесів (реєстрації, довідки, субсидії)</li> <li>•Зменшення кількості паперових документів</li> <li>•Зменшення потреби в персоналі та офісах</li> <li>•Електронні черги, оптимізація часу</li> <li>•Зниження дублювання завдань у різних структурах</li> </ul>
4.	Поліпшення взаємодії між органами влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Обмін даними через державні платформи та API</li> <li>•Узгоджена база громадян, єдині реєстри</li> <li>•Швидка координація у кризових ситуаціях</li> <li>•Автоматичне сповіщення між службами</li> <li>•Спрощення міжвідомчих процесів та зменшення бюрократії</li> </ul>

\*Джерело – складено автором [88;78;96].

Запропонований перелік не є вичерпним і стане предметом подальших досліджень у цій сфері.

Таблиця 1.5.

### Приклади цифрових платформ у публічному управлінні.

Країна	Назва платформи / ініціативи	Опис
Україна	Дія <a href="https://diia.gov.ua">https://diia.gov.ua</a>	Єдиний портал та мобільний застосунок для цифрових документів, реєстрацій бізнесу, отримання довідок, е-ідентифікації. Приклад швидкої цифрової трансформації.

Естонія	X-Road / e-Estonia <a href="https://e-estonia.com">https://e-estonia.com</a>	Базова інфраструктура для обміну даними між усіма державними органами. Громадяни мають електронну ID-карту, вибори онлайн.
Данія	Borger.dk <a href="https://www.borger.dk">https://www.borger.dk</a>	Центральний портал для громадян, де доступні всі державні послуги — від податків до охорони здоров'я. Використовується <i>NemID</i> для входу.
Канада	Canada.ca <a href="https://www.canada.ca">https://www.canada.ca</a>	Уніфікований портал для всієї державної взаємодії з громадянами. Інтеграція з провінційними сервісами та цифровими пільгами.
Південна Корея	Gov24 <a href="https://www.gov.kr">https://www.gov.kr</a>	Комплексна система електронного уряду: понад 5,000 видів послуг онлайн, включно з ліцензуванням, записами в лікарню, податками.
Фінляндія	Suomi.fi <a href="https://www.suomi.fi">https://www.suomi.fi</a>	Мультиканальний портал для бізнесу і громадян з доступом до понад 1,000 публічних послуг. Електронна пошта та цифровий підпис.

\* Джерело – складено автором [16;82;91;94].

Таким чином, цифрові платформи є важливим інструментом модернізації публічного управління, оскільки вони дозволяють значно підвищити ефективність надання публічних послуг, знижують рівень бюрократії, сприяють підвищенню прозорості та забезпечують зручний доступ до адміністративних ресурсів. Водночас, необхідно звернути увагу на забезпечення кібербезпеки, доступності для всіх громадян і безпечності особистих даних, щоб уникнути потенційних ризиків, пов'язаних з використанням цифрових платформ.

## Висновки до розділу 1.

1. Публічне управління ТГ у 2025 р. постає як комплексна, багатовимірна система взаємодії влади, громади, бізнесу та міжнародних партнерів, що функціонує в умовах глибоких трансформацій – децентралізації, цифровізації, війни та євроінтеграції. Успішне управління на місцевому рівні більше не зводиться лише до ефективного адміністрування – воно має бути інклюзивним, прозорим, чутливим до безпекових загроз і здатним швидко адаптуватися до змін. Ключову роль у цьому процесі відіграє переосмислення ролі ТГ: з адміністративної одиниці вона трансформується у повноцінного суб'єкта публічного управління, здатного формувати та реалізовувати політику розвитку на основі принципів належного врядування (*good governance*), участі громадян (*participatory governance*), цифрової трансформації, інклюзивності, екологічної стійкості та безпечності. Особливої ваги набуває гібридна модель управління, що поєднує ці підходи та дозволяє ТГ гнучко реагувати на багатовекторні виклики. Успішні практики на місцях (включно з платформами «Дія. Центр громади», відкритими даними, проєктами відбудови, антикорупційними інструментами, *green*-ініціативами та сервісами для ВПО) демонструють, що стратегічне бачення, партнерство та інноваційність є запорукою стійкого місцевого розвитку. Водночас активна участь громадян, зростання рівня довіри до інституцій, відкритість рішень та ефективне використання цифрових і фінансових ресурсів формують нову якість публічного управління. У перспективі членства України в ЄС, публічне управління ТГ виступає ключовим інструментом демократизації держави, основою відбудови та модернізації, що поєднує локальні потреби з національними та європейськими пріоритетами.

2. Цифрові трансформації в публічному управлінні набирають особливої ваги у контексті розвитку сучасних технологій, які значно змінюють не лише процеси взаємодії між державою, бізнесом і громадянами, але й саму природу

управлінських процесів. Одним з ключових інструментів для цього є цифрові платформи, які дозволяють оптимізувати надання державних послуг, покращити прозорість управління та забезпечити ефективність взаємодії між різними суб'єктами.

Класифікація цифрових платформ у публічному управлінні вказує на їх різноманітність і багатоаспектність. Вони поділяються за кількома ознаками, зокрема за функціональним призначенням, рівнем взаємодії (*G2C, G2B, G2G*), технологічною архітектурою, доступністю та відкритістю, а також рівнем охоплення. Узагальнено, що за функціональним призначенням цифрові платформи поділяються на інформаційні, сервісні, комунікаційні, аналітичні та управлінські платформи. Кожен з цих типів має свої переваги, такі як підвищення доступу до знань і нормативної бази (інформаційні), зручність для громадян (сервісні), залучення громадськості та демократія процесів (комунікаційні) або покращення ефективності через аналітику (аналітичні). За напрямками взаємодії варто виділити платформи *G2C (Government-to-Citizen)*, *G2B (Government-to-Business)* та *G2G (Government-to-Government)*, кожен з яких має свою специфіку та сприяє підвищенню ефективності в управлінні. *G2C* платформи орієнтовані на надання послуг громадянам, *G2B* – на забезпечення прозорості і взаємодії з бізнесом, а *G2G* – на внутрішнє оптимізоване управління між державними структурами. За технологічною архітектурою платформ можуть бути хмарні, блокчейн-платформи або *AI/Big Data* платформи. Кожен з цих підходів забезпечує різні рівні безпеки, масштабованості, інтеграції даних та ефективності управління. За рівнем доступності та відкритості платформи поділяються на відкриті та закриті. Відкриті платформи забезпечують прозорість, громадський контроль та можливість стороннього аналізу, тоді як закриті платформи гарантують безпеку внутрішніх процесів і конфіденційність. За рівнем охоплення існують

національні та регіональні платформи, кожна з яких має своє значення для інтеграції на рівні всієї держави або окремих територій.

Загалом, цифрові платформи в публічному управлінні є потужним інструментом для оптимізації державних процесів. Вони дозволяють знижувати адміністративні витрати, покращувати доступ до публічних послуг, забезпечувати прозорість і зменшувати корупцію, а також сприяють інтеграції різних управлінських систем у єдине цифрове середовище.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **2.1. Аналіз чинних цифрових інструментів в українських громадах.**

У контексті реалізації державної політики цифрової трансформації в Україні ТГ поступово стають важливими суб'єктами впровадження сучасних цифрових рішень, спрямованих на покращення якості публічних послуг, підвищення прозорості управління та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Вивчення поточного стану цифровізації ТГ дозволяє оцінити не лише рівень технологічного розвитку, але й глибину інституційної спроможності до управління цифровими змінами. Це охоплює здатність органів місцевого самоврядування розробляти та впроваджувати комплексні цифрові стратегії, адаптувати нормативно-правову базу до нових викликів, забезпечувати належний рівень інформаційної безпеки, а також формувати ефективну цифрову інфраструктуру. Водночас цифровізація виступає індикатором готовності ТГ до змін в управлінських підходах, впровадження нових моделей публічного сервісу, орієнтованого на потреби громадян, розвиток електронної демократії та відкритого врядування. Аналіз цифрової зрілості, також, дозволяє виявити ключові бар'єри – кадрові, технічні, фінансові та організаційні – що гальмують цифрову трансформацію, а також визначити напрями для нарощування інституційної спроможності, зокрема через професіоналізацію кадрів, міжмуніципальну співпрацю, розвиток цифрової культури та партнерство з бізнесом і громадянським суспільством. Таким чином, цифровізація виступає не лише як технічний процес, а як глибока інституційна реформа, що змінює природу взаємодії держави і громадян.

Використання цифрових інструментів забезпечує ефективну взаємодію між громадянами та владою. Ці інструменти стають не лише засобом

оптимізації адміністративних процесів, а й важливим чинником підвищення прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень.

Розглянемо більш детально кожен з них:

1. *Дія. Платформа Центри* (ЦНАП нового покоління). Одним із ключових напрямів диджиталізації ТГ є створення ЦНАПів нового зразка на базі програмного комплексу «Дія. Платформа Центри», інтегрованого з Дією. Цей інструмент забезпечує доступ громадян до широкого спектра адміністративних послуг онлайн. Вони функціонують за принципом «one-stop shop», де громадяни можуть отримати комплекс послуг за один візит. За даними Держаної служби зайнятості станом на 2025 рік понад 1 000 громад використовують компоненти системи «Дія. Платформа Центри», для реєстраційних, дозвільних та інших послуг [14;17]. Серед переваг та недоліків даного цифрового інструменту, на нашу думку, варто виокремити наступні [табл 2.1].

Таблиця 2.1.

### Переваги та недоліки впровадження «Дія. Платформа Центрів»

Переваги	Недоліки та виклики
Принцип «єдиного вікна» (one-stop shop): можливість отримати весь спектр адміністративних послуг у одному місці значно скорочує час та знижує бюрократичні бар'єри.	Технічна нерівність між громадами: не всі ТГ мають належну інфраструктуру (інтернет, комп'ютери, техпідтримку) для повноцінної роботи системи.
Інтеграція з державними реєстрами та платформою «Дія»: забезпечує онлайн-доступ до сервісів, зменшуючи навантаження на ЦНАПи та оптимізуючи обробку запитів.	Нестача кваліфікованих кадрів: деякі громади відчувають брак персоналу з необхідними цифровими навичками для ефективного адміністрування системи.
Єдині стандарти обслуговування: уніфікація процедур та підходів до обслуговування сприяє підвищенню довіри з боку громадян.	Цифровий розрив серед населення: люди старшого віку або ті, хто не має доступу до смартфонів/інтернету, відчувають складнощі з електронними послугами.
Можливість самообслуговування: встановлені цифрові термінали (кіоски) дозволяють громадянам самостійно подавати заяви без участі персоналу.	Нестабільність законодавчої бази: часті зміни нормативно-правових актів ускладнюють інтеграцію нових функцій у систему.
Зменшення корупційних ризиків: автоматизовані процеси знижують	Потреба в постійному фінансуванні: утримання сучасного ЦНАПу вимагає коштів

вплив людського чинника, що сприяє прозорості.	на оновлення техніки, ліцензії ПЗ та навчання персоналу.
Моніторинг якості послуг у реальному часі: завдяки централізованим інформаційним системам можна аналізувати ефективність надання послуг та зворотний зв'язок.	Інформаційна безпека: цифрова обробка персональних даних потребує високого рівня захисту від витоків чи зловживань.
Покращення умов праці персоналу: сучасне програмне забезпечення та електронний документообіг спрощують роботу працівників.	

\*Джерело – складено автором [14].

2. Платформи *Smart Community* та управління на основі даних. Концепція *Smart Community* передбачає використання цифрових технологій для ефективного управління ресурсами ТГ. Наприклад, у сільських територіях впровадження цієї концепції може сприяти залученню інвестицій для відновлення інфраструктури та покращення якості життя мешканців. Крім того, освітні програми, такі наприклад як курс «Смарт-грумада: управління на основі даних» від Prometheus, допомагають представникам ТГ здобути знання про управління на основі аналізу даних та створення інформаційно-аналітичних систем управління [60]. Впровадження концепції «smart-грумади» на думку дослідника В. Ф. Красилюка передбачає створення інтелектуальної спільноти, що ґрунтується на використанні передових технологій та інноваційних підходів для поліпшення якості життя людей та оптимізації різних аспектів соціально-економічного розвитку територій [33, с.57]. У рамках концепції «smart-грумади» можуть бути впроваджені наступні інноваційні рішення: використання передових технологій для поліпшення якості життя мешканців, наприклад, запровадження системи «розумного» контролю за їхнім здоров'ям та безпекою; використання сучасних технологій для підвищення рівня економічного розвитку, наприклад, впровадження системи електронного документообігу та інформаційних систем управління місцевими підприємствами з метою підвищення ефективності роботи та зниження витрат; використання передових технологій для забезпечення

сталого розвитку територій, наприклад, впровадження системи «розумного» управління водними ресурсами та відходами з метою зменшення забруднення довкілля та ефективного використання природних ресурсів.

Як зазначає, вітчизняна дослідниця П. Динник основними напрямками реалізації концепції «*smart*-громади» виступають: розробка та впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві та інших галузях, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню вартості виробництва; розвиток інфраструктури та доступу до сучасних технологій зв'язку; розвиток зеленої енергетики та використання альтернативних джерел енергії; створення інфраструктури для велосипедного туризму, що сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу, підвищить затребування послуг готелів та ресторанів; забезпечення сталого розвитку: збалансований підхід до використання природних ресурсів, зокрема, землі, водних ресурсів та енергії; підвищення економічної ефективності: використання інноваційних технологій та інформаційних рішень для підвищення ефективності виробництва, збільшення продуктивності та підвищення якості продукції; забезпечення соціальної справедливості: покращення якості життя населення сільських територій через розвиток медичної, освітньої та інфраструктури соціального забезпечення» [20, с.203]. Виходячи із загального розуміння, «*smart*-громади» – це нова форма спільноти майбутнього, яка полягає у використанні інтернет-технологій для поліпшення роботи та життєвого досвіду в багатьох галузях, включно з особистим здоров'ям, домашнім доглядом, лікарнями, міськими мережами та житлом.

Розглянемо також переваги та недоліки інструменту *Smart Community* [табл. 2.2.].

Таблиця 2.2.

Аналіз інструменту *Smart Community* та управління на основі даних.

Переваги	Недоліки / Виклики
Підвищення ефективності управління: оптимізація витрат і покращення якості послуг.	Нерівномірний доступ до технологій: брак інфраструктури в окремих громадах.
Прозорість та підзвітність: відкритий доступ до інформації зменшує корупційні ризики.	Брак кваліфікованих кадрів: складність з пошуком фахівців з аналізу даних.
Залучення інвестицій: громади стають привабливішими для інвесторів.	Фінансові обмеження: потреба в інвестиціях для запуску та підтримки систем.
Покращення якості життя: оптимізація послуг сприяє комфорту мешканців.	Опір змінам: небажання змінювати традиційні підходи до управління.
Розвиток цифрових навичок: через освітні програми для управлінців.	Питання безпеки даних: необхідність захисту персональної інформації.

\* Джерело – складено автором [60].

3. Відкритий бюджет (*Open Budget*). Платформа *Open Budget* – це державний веб-портал, який надає громадянам доступ до інформації про стан бюджету України за основними показниками. Вона є частиною інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет», створеної Міністерством фінансів України для забезпечення прозорості бюджетних процесів та процедур на державному та місцевому рівнях [посилання на платформу/ **Методологія оцінки прозорості місцевих бюджетів**]. Доцільним є акцентування на перевагах та недоліках платформи «Відкритий бюджет» (*Open Budget*) [табл. 2.3.].

Таблиця 2.3.

**Аналіз платформи «Відкритий бюджет» (Open Budget).**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки / Виклики</b>
Прозорість фінансових процесів: громадяни можуть контролювати витрати бюджетних коштів.	Складність сприйняття інформації: бюджетні дані можуть бути незрозумілими для пересічного користувача.
Доступність інформації: зручний доступ до бюджетних даних для всіх охочих.	Обмежена інтерактивність: недостатньо гнучких інструментів для аналізу даних.
Підвищення довіри до влади: прозорість у використанні коштів зміцнює довіру.	Залежність від якості даних: ефективність платформи залежить від точності та своєчасності інформації.
Залучення громадськості: можливість участі громадян у бюджетному процесі.	Необхідність постійного оновлення: потреба у регулярному наповненні даними.

\* Джерело – складено автором [15;34].

4.Електронна демократія: петиції, обговорення, бюджети участі. Платформа *E-DEM* – це державна ініціатива, що надає громадянам можливість: подавати електронні петиції до органів місцевого самоврядування; брати участь у громадських обговореннях важливих питань розвитку ТГ; голосувати за проєкти громадського бюджету, сприяючи розподілу бюджетних коштів на локальні ініціативи [75].

У м. Вінниці платформа активно використовується для подання петицій та участі в обговореннях, що свідчить про високий рівень залучення громадян до процесів управління [37]. Розглянемо також переваги та недоліки платформи *E-DEM* [табл. 2.4.].

Таблиця 2.4.

**Аналіз функціонування платформи E-DEM (Електронна демократія).**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки / Виклики</b>
Залучення громадян до управління: платформа сприяє участі мешканців у прийнятті рішень, формуючи сильнішу громадянську позицію.	Нерівний доступ до інтернету: у віддалених або малозабезпечених громадах можливості використання обмежені.
Прозорість процесів: відкритий доступ до петицій, обговорень і результатів голосувань підвищує довіру до влади.	Низька цифрова грамотність: частина населення має труднощі з користуванням платформою.

Зручність використання: інтерфейс платформи зрозумілий і доступний, включно з мобільною адаптацією.	Можливість маніпуляцій: організоване штучне голосування чи дублювання ініціатив може знизити довіру до інструменту.
Підвищення довіри до влади: можливість впливати на рішення створює ефект реальної участі.	Потреба в постійному оновленні та підтримці: платформа повинна постійно модернізуватися, потребує ресурсів.

\*Джерело – складено автором [75].

5. Системи звернень громадян: чат-боти та *CRM*. Цифрові інструменти для обробки звернень громадян, такі як чат-боти та *CRM*-системи, значно покращують ефективність надання адміністративних послуг. Вони дозволяють органам місцевого самоврядування і державним установам оперативно реагувати на запити та вимоги громадян, скорочуючи час на обробку звернень та підвищуючи рівень задоволення громадян.

Зокрема, Чат-боти – це програми, що автоматично відповідають на запити громадян, аналізують текстові повідомлення та відповідають за допомогою заздалегідь налаштованих алгоритмів. Чат-боти можуть інтегруватися з популярними месенджерами (*Telegram, Viber, Facebook Messenger*) або бути вбудованими в офіційні сайти органів місцевого самоврядування. Вони допомагають спростити подання запитів та отримання консультацій з юридичних або адміністративних питань [6, с.98;46].

Щодо *CRM*-систем (*Customer Relationship Management*), то варто зазначити, що це програмні продукти для управління взаємодією з громадянами та автоматизації процесів надання послуг. Відтак, *CRM* дозволяє не тільки зберігати історію звернень, а й налаштовувати автоматичні сповіщення, відстежувати статус кожного звернення, а також аналізувати зібрані дані для покращення роботи з громадянами. Наприклад, У Гуківській громаді Хмельницької області використовується *Telegram*-бот, через який громадяни можуть подавати свої звернення. Бот забезпечує автоматичний обробіток повідомлень та оперативну відповідь, що значно знижує потребу в

ручній обробці звернень та підвищує ефективність роботи. Керуючись обраною тенденцією здійснювати узагальнення переваг та недоліків того чи іншого цифрового інструменту (цифрової платформи), застосуємо вказане і до систем звернень громадян (чат-боти та CRM) [ табл. 2.5].

Таблиця 2.5.

### Переваги та недоліки систем звернень громадян (чат-боти та CRM).

Переваги	Недоліки
Автоматизація процесів: багато рутинних процесів, таких як прийом звернень або відповідь на часто задавані питання, автоматизуються, що знижує потребу в великій кількості персоналу для обробки звернень.	Відсутність персоналізованого підходу: хоча автоматизовані системи здатні ефективно обробляти великі обсяги звернень, вони не завжди можуть надати таку ж персоналізовану підтримку, як це робить реальний працівник.
Скорочення часу на обробку: відповіді на стандартні запити надаються миттєво, що значно скорочує час на обробку звернень.	Потреба в навчанні персоналу: для правильної роботи з CRM-системами необхідно навчити працівників, що може зайняти час і потребувати ресурсів.
Збір та аналіз даних: CRM-системи дозволяють збирати важливу статистику, яка може бути використана для покращення роботи органів місцевого самоврядування. Наприклад, на основі зібраних даних можна визначити найбільш проблемні сфери, з якими стикаються громадяни, і вдосконалити ці процеси.	Не всі категорії громадян можуть користуватися цифровими інструментами: особливо в віддалених та сільських громадах є певна частка громадян, які не мають доступу до інтернету або не мають необхідних навичок користування цифровими технологіями.
Зменшення навантаження на персонал: завдяки автоматизації звернень зменшується необхідність у великій кількості працівників, що позитивно впливає на бюджет громади.	Потенційні технічні проблеми: збої в роботі системи або в інтернет-зв'язку можуть призвести до затримок або помилок в обробці звернень.
Покращення доступу до послуг: громадяни можуть подавати звернення у зручний для них час, з будь-якого місця, використовуючи цифрові інструменти.	Можлива недовіра до автоматизованих систем: деякі громадяни можуть бути обережними щодо використання цифрових інструментів, побоюючись відсутності реальної людини на іншому кінці зв'язку.

\*Джерело – складено автором [6;46].

6. Цифрова освіта та підвищення кваліфікації кадрів. *Платформа Дія.Освіта* є одним з головних інструментів для покращення цифрових навичок громадян та підвищення кваліфікації публічних службовців. Вона

надає доступ до безкоштовних онлайн-курсів, орієнтуючись на потреби сучасного цифрового середовища [18].

Серед основних напрямів платформи: а) формування цифрових навичок для громадян шляхом організації навчальних курсів, які забезпечують розвиток базових і середніх навичок роботи з комп'ютерною технікою, інтернетом, програмами для комунікації, а також підвищення рівня фінансової грамотності. Це дозволяє більшій кількості людей адаптуватися до вимог цифрової економіки; б) формування цифрової компетенції державних службовців шляхом навчання з використання цифрових інструментів для роботи в адміністративних органах, що включає проведення курсів для вивчення специфіки функціонування електронних сервісів, вміння користуватися цифровими підписами, платформами для надання послуг громадянам; в) організація спеціалізованих курсів для більш глибокої підготовки публічних службовців, які працюють з використанням конкретних цифрових інструментах або програмних продуктах, які впроваджені в органах публічної влади. Розглянемо також переваги та недоліки цифрової освіти та підвищення кваліфікації кадрів [табл.2.6.].

*Таблиця 2.6.*

**Переваги та недоліки цифрової освіти та підвищення кваліфікації кадрів.**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Доступність навчання: курси доступні онлайн, що дає можливість людям з будь-якої точки України пройти їх у зручний час.	Необхідність самодисципліни: курси є онлайн, що вимагає від учасників високої самодисципліни і мотивації для завершення навчання. Це може бути проблемою для деяких працівників, особливо тих, хто не звик до самоосвіти.
Актуальність програм: матеріали курсів постійно оновлюються відповідно до змін у цифровій політиці країни, що дозволяє учасникам бути в курсі новітніх технологій та стандартів.	Обмежена інтерактивність: хоча платформа надає якісні матеріали для самостійного навчання, відсутність реального викладача чи наставника може обмежувати можливість швидко отримати відповіді на специфічні питання.
Безкоштовність: це дозволяє людям з обмеженими фінансовими	Необхідність інтернет-зв'язку: для доступу до платформи потрібен стабільний інтернет, що може бути проблемою для деяких

можливостями отримувати доступ до якісної освіти.	користувачів, особливо в регіонах з поганим зв'язком.
Відповідність вимогам часу: курси орієнтовані на реальні потреби, зокрема для працівників органів влади, що займаються впровадженням та адмініструванням цифрових технологій у публічній сфері.	Можлива низька мотивація у групах з великими навчальними завданнями: онлайн-курси можуть бути складними для тих, хто не має персонального контакту з викладачем або колегами, що може знизити мотивацію до виконання складних завдань або завершення курсу.
Зручність та гнучкість: можливість проходити курси в будь-який час і з будь-якого місця дає учасникам гнучкість в управлінні своїм графіком та можливість поєднувати навчання з іншими обов'язками.	Технічні проблеми та підтримка: не всі учасники можуть мати достатньо технічних знань або доступу до сучасного обладнання для комфортного проходження курсів. Також технічні проблеми з платформою можуть спричинити затримки в навчанні.

\*Джерело – складено автором [18].

Серед рекомендацій для покращення можемо виокремити наступні: 1) Інтеграція з іншими платформами та сервісами: платформа може бути інтегрована з іншими онлайн-ресурсами, такими як національні портали для державних службовців або університети, щоб забезпечити ще більшу доступність навчання. 2) Розширення інтерактивних можливостей: введення елементів інтерактивного навчання, таких як відеоконференції, менторство чи консультації з викладачами, може підвищити ефективність навчання. 3) Навчальні програми для різних рівнів: слід більше орієнтуватися на різні рівні підготовки користувачів: від базових курсів для новачків до спеціалізованих для фахівців.

Таким чином, цифрові інструменти для звернень громадян та платформи для підвищення кваліфікації кадрів є важливими елементами в трансформації органів місцевого самоврядування та наданні високоякісних послуг. Проте для досягнення максимальних результатів важливо враховувати їх обмеження та знаходити шляхи для їх усунення.

## 2.2. Характеристика зарубіжного досвіду цифрового публічного управління.

Цифровізація публічного управління в зарубіжних країнах активно впроваджується з метою покращення якості надання публічних послуг, забезпечення прозорості, підвищення ефективності державного управління та зміцнення взаємодії між державними органами та громадянами. На думку дослідника Г. Демошенка цифрова трансформація хоча і стала світовим трендом і охоплює усі сфери суспільного життя, відбувається неоднаково успішно у різних країнах. Україна за індексом цифрового розвитку знаходиться не в перших рядах. Також, нерівномірно відбувається впровадження цифрових технологій і в середині країни [13, с. 36].

Розглянемо вказаний зарубіжний досвід на прикладі країн ЄС. Відтак, ЄС упродовж останніх десятиліть формує цілісну політику цифрової трансформації державного сектору, спрямовану на підвищення ефективності управління, покращення доступу до послуг та зміцнення довіри громадян. У 2021 р. була прийнята Програма цифрового десятиліття ЄС “*Digital Compass 2030*” [47], яка визначає чотири ключові орієнтири [79]: 1) розвиток цифрових навичок громадян і державних службовців; 2) створення безпечної, стійкої та інклюзивної цифрової інфраструктури (включно з 5G, хмарними технологіями, квантовими мережами); 3) підтримка цифрової трансформації бізнесу (зокрема МСП);

Забезпечення широкого доступу до високоякісних цифрових державних послуг для громадян і підприємств. Крім того, у 2022 р. ЄС ухвалив Цифровий закон про управління даними (*Data Governance Act*) та Закон про цифрові послуги (*Digital Services Act*), які регулюють етичне використання даних, прозорість алгоритмів та рівний доступ до цифрових платформ, що значно посилює інституційну основу цифрового врядування [66;27].

З метою гармонізації цифрової трансформації на рівні держав-членів ЄС активно просуває низку ключових принципів цифрового врядування:

*Digital by default* - означає, що нові державні послуги мають створюватися з урахуванням цифрової доступності та зручності, як основної форми надання. Наприклад, у Данії та Естонії понад 95% адміністративних процедур доступні онлайн, включно з реєстрацією бізнесу, отриманням дозволів та участю у виборах.

*Once only* – принцип, за яким громадяни або підприємства надають свої дані державі лише один раз. Надалі органи влади самостійно обмінюються цими даними між собою завдяки інтегрованим системам. У цьому контексті Естонія впровадила платформу *X-Road*, що забезпечує безпечний обмін даними між державними реєстрами. Це зменшує адміністративне навантаження і пришвидшує надання послуг.

*Interoperability* – забезпечення взаємної сумісності цифрових систем, стандартів і процесів між різними установами та країнами ЄС. У 2017 р. Європейська Комісія схвалила Європейську рамку інтероперабельності, яка включає технічну, семантичну, організаційну та правову сумісність. Наприклад, це дозволяє громадянам з Італії або Польщі використовувати електронні підписи або медичні рецепти в інших країнах ЄС [21].

*User-centricity* – означає, що державні цифрові сервіси повинні створюватися з урахуванням потреб користувачів, бути інтуїтивно зрозумілими, адаптивними до мобільних пристроїв та інклюзивними для всіх груп населення. Країни, як-от Швеція, Фінляндія та Нідерланди, активно залучають користувачів до процесу розробки сервісів через зворотний зв'язок, *UX*-дослідження та пілотні проекти [51, с. 559-560]. Наукову цікавість викликає реалізація принципів цифрового публічного управління в окремих країнах ЄС (Естонія, Данія, Франція, Іспанія) та їх застосування на практиці [табл. 2.7].

Таблиця 2.7.

**Порівняльна таблиця реалізації принципів цифрового публічного управління в країнах ЄС.**

<b>Країна</b>	<b><i>Digital by default</i></b>	<b><i>Once only</i></b>	<b><i>Interoperability</i></b>	<b><i>User-centricity</i></b>
Естонія	Реалізовано. 99% державних послуг доступні онлайн через екосистему e-Estonia; можливість електронного голосування ( <i>e-Voting</i> ).	Реалізовано. Платформа <i>X-Road</i> забезпечує безпечний обмін даними між установами без повторного запиту до громадян.	Реалізовано. Забезпечено високий рівень технічної та семантичної сумісності інформаційних систем.	Реалізовано. Сервіси інтуїтивні, <i>UX</i> орієнтований на користувача, доступні з мобільних пристроїв.
Данія	Реалізовано. Усі держпослуги доступні онлайн через централізований портал <i>borger.dk</i> .	Реалізовано. Дані збираються один раз і використовуються міжвідомчо.	Реалізовано. Використовуються національні стандарти для взаємодії систем.	Реалізовано. Простий дизайн сервісів, зручність для різних груп користувачів, у т.ч. людей з інвалідністю.
Франція	Реалізовано. Портал <i>FranceConnect</i> забезпечує єдиний доступ до понад 700 державних сервісів.	Частково реалізовано. Міжвідомчий обмін даними розвивається.	Частково реалізовано. У межах ініціативи <i>Etat Plateforme</i> ведеться робота над узгодженням систем.	Реалізовано. Застосовується принцип <i>user-centric design</i> , особливо у податковій, соціальній та освітній сферах.
Іспанія	Реалізовано. Основні сервіси доступні онлайн через портал <i>Sede Electrónica</i> , проте впровадження нерівномірне по регіонах.	Частково реалізовано. Принцип «лише один раз» запроваджується на регіональному рівні, не скрізь повноцінно.	Частково реалізовано. Національна ініціатива <i>@firma</i> поступово забезпечує сумісність електронних систем.	Частково реалізовано. Ведеться робота над підвищенням зручності сервісів, однак <i>UX</i> залишається різним між автономними громадами.

\* Джерело – складено автором [81;86;87;91;110].

Проведений порівняльний аналіз реалізації ключових принципів цифрового публічного управління у країнах ЄС – Естонії, Данії, Франції та Іспанії – дозволяє зробити кілька важливих висновків.

По-перше, найвищий рівень цифрової зрілості демонструють Естонія та Данія, які вважаються флагманами цифрової трансформації в Європі. У цих країнах принципи *digital by default*, *once only*, *interoperability* та *user-centricity* реалізовані системно та на національному рівні. Естонія, зокрема, є зразком інтегрованої цифрової держави, де за допомогою платформи *X-Road* забезпечено безпечний обмін даними, а участь громадян у цифрових виборах стала щоденною практикою. Данія демонструє приклад ефективного цифрового адміністрування з чіткою інституційною структурою та високим рівнем довіри громадян до онлайн-сервісів [4, с.64].

По-друге, Франція та Іспанія знаходяться на проміжному етапі цифрової трансформації. Попри наявність потужних цифрових порталів, таких як *France Connect* чи *Sede Electrónica*, проблемою залишається фрагментованість реалізації окремих принципів, зокрема *once only* та *interoperability*. Це пов'язано як з різницею у рівні розвитку інформаційних систем на регіональному рівні (особливо в Іспанії), так і з правовими та організаційними викликами впровадження міжвідомчого обміну даними.

По-третє, усі чотири країни визнають орієнтацію на користувача як пріоритет, однак рівень розробки *UX*-рішень та зворотного зв'язку з громадянами залишається різним. У більш децентралізованих країнах (як Іспанія) відчувається нерівномірність доступу до якісних сервісів залежно від регіону.

Таким чином, досвід ЄС підтверджує, що успішна цифрова трансформація публічного управління вимагає комплексного підходу, який включає не лише впровадження технологічних інструментів, а й відповідні правові, інституційні та культурні зміни. Для країн, які тільки формують

цифрову політику, надзвичайно важливим є врахування найкращих європейських практик і адаптація їх до національного контексту [79].

Так, наприклад Естонія є піонером цифрового публічного управління. З 2001 року тут діє електронна ідентифікація (*e-ID*), яка дає змогу громадянам підписувати документи, отримувати медичні послуги, голосувати онлайн на виборах (*e-Voting*). Платформа *X-Road* забезпечує захищений обмін даними між державними установами [81;82].

Ключовими досягненнями є: 99% державних послуг доступні онлайн; понад 30% громадян користуються *e-Voting*; електронна медична система охоплює 100% пацієнтів. Додатковою послугою є, також, те, що Естонія пропонує електронне резидентство, яке дає змогу іноземцям засновувати бізнес в Естонії дистанційно.

У Данії цифрова трансформація охоплює майже всі аспекти взаємодії держави з громадянами. Платформа *borger.dk* є єдиним порталом для отримання всіх послуг, а Digital Post замінила паперову пошту в офіційному спілкуванні з громадянами [94]. Данія також відома впровадженням системи *NemID* (з 2021 р. – *MitID*), яка уніфікує доступ до банківських, податкових і муніципальних послуг. За даними *DESI-2023*, Данія є одним із лідерів ЄС за рівнем цифрових державних послуг та інтернет-грамотності населення.

Розглянувши досвід Данії, зазначимо, що таких вагомих результатів країні вдалося досягти, перш за все, завдяки впровадженню п'ятирічної цифрової стратегії, яка продовжує розвиватися у напрямку цифрового державного управління, комунікації та електронних послуг. Одним із ключових нововведень у даній країні є підхід, при якому електронна взаємодія є юридично обов'язковою. Важливим також є те, що Данія вивчає персоналізовані цифрові послуги, надаючи цільовий контент для громадян на своїх порталах *NemID*. Наприклад, громадянам, які знаходяться на межі виходу на пенсію, будуть запропоновані варіанти планування виходу на

пенсію, коли вони ввійдуть у відповідний портал [69, с.64]. Країна запустила цифрову поштову скриньку *Digital Post*, надану громадянам, де вони отримують повідомлення від держави. Сьогодні понад 90% громадян віком 15 років і старше мають свої особисті цифрові поштові скриньки та використовують його для спілкування з державними установами - скорочуючи витрати на весь державний сектор. Тим часом датський уряд, допомагає громадянам, які не мають доступу до цифрових послуг, забезпечити їх отримання таким чином, щоб вони не були виключені переходом на цифрові платформи, оскільки в Данії електронна участь є частиною цифрової стратегії країни [91].

У Франції створено національну цифрову платформу *FranceConnect*, яка дозволяє громадянам отримувати доступ до понад 700 онлайн-сервісів з єдиного акаунта, що значно спрощує взаємодію з органами влади. Платформа об'єднує послуги таких відомств, як податкова служба, інститути медичного страхування, пенсійний фонд, муніципалітети тощо. Ключовою особливістю *France Connect* є єдина система електронної ідентифікації, яка забезпечує безпечний доступ до цифрових сервісів без потреби створювати окремі логіни для кожної служби. У межах національної цифрової стратегії «*Etat Plateforme*» (держава як платформа) Франція переходить від фрагментованого, міністерського підходу до інтегрованої моделі цифрової держави, що базується на відкритих API, повторному використанні державних даних, розвитку інтероперабельності та співпраці між державними структурами і приватним сектором. Ця модель сприяє зниженню адміністративного навантаження, підвищенню прозорості та ефективності державних послуг [86].

В Іспанії реалізується стратегія «Цифрова адміністрація 2025» (*Administración Digital 2025*), яка передбачає глибоку цифровізацію органів публічної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях. Вона

включає розвиток регіональних цифрових платформ, модернізацію центрів обробки даних, а також впровадження інфраструктури кібербезпеки відповідно до європейських стандартів (*ENISA, NIS2*). Через платформу *Sede Electrónica* громадяни Іспанії можуть здійснювати широкий спектр дій онлайн: подавати податкові декларації, оформлювати дозволи, замовляти документи, реєструвати транспортні засоби, отримувати виписки з державних реєстрів тощо. Платформа інтегрована з електронною ідентифікацією (*DNIe, Cl@ve*), що забезпечує високий рівень безпеки та зручність для користувачів. Крім того, Іспанія активно впроваджує технології штучного інтелекту в адмініструванні (наприклад, для автоматизованої обробки звернень громадян) та підтримує принципи цифрової інклюзії, надаючи спеціальні сервіси для осіб з обмеженим доступом до цифрових технологій [87].

На основі проаналізованого досвіду країн ЄС та зважаючи на війну в Україні, варто сформулювати рекомендації для України станом на 2025 р. :

Станом на 2025 р. Україні потрібно особливу увагу приділяти безпеці цифрових державних послуг. В умовах війни, де кіберзагрози зростають, критично важливо, саме тому, варто гарантувати захист персональних даних громадян та державних систем. Необхідно розвивати стратегії протидії кібертероризму та забезпечення безпеки критичних інфраструктур, таких як електронні реєстри, платформи для надання послуг громадянам, платіжні системи та ін.

У зв'язку з зазначеним необхідно створити національну кібербезпекову стратегію, що враховує специфіку сучасних військових загроз та максимально інтенсивно поглиблювати співпрацю з міжнародними партнерами щодо обміну даними про кіберзагрози та гарантування безпеки в онлайн-просторі. Наступною рекомендацією є те, що українська держава має створювати інвестиційний простір для розвитку

криптографічних технологій для захисту інформації, особливо для державних баз даних та ідентифікаційних платформ.

Щодо переваг реалізації вказаних пропозицій, зазначимо, що ЄС досить активно реагує на кіберзагрози і у 2025 р. продовжує зміцнювати свої кібербезпекові стратегії, впроваджуючи інструменти для боротьби з кіберзлочинністю та тероризмом. Україна може взяти за приклад найкращі практики ЄС щодо кіберзахисту в умовах війни.

Наступним рекомендаційним аспектом є цифрова мобільність для переміщених осіб та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Враховуючи масштабність внутрішніх міграційних процесів в Україні через бойові дії, необхідно створити цифрові платформи для підтримки ВПО. Це має включати реєстрацію, доступ до соціальних виплат, пошук житла, а також інші послуги, що допоможуть переселенцям адаптуватися до нових умов.

Конкретними кроками у цьому напрямі для України мають стати: а) розробка інтерактивних цифрових платформ для підтримки ВПО, де є можливим надання заявки на допомогу, пошук тимчасового житла, роботи тощо; б) налагодження співпраці між державними установами, місцевими громадами та неурядовими організаціями через цифрові канали для надання допомоги ВПО. У даному контексті варто враховувати міжнародний досвід. У країнах ЄС, зокрема в Німеччині та Польщі, вже існують платформи для допомоги біженцям та переміщеним особам. В Україні цей досвід може бути адаптований для підтримки ВПО в умовах війни.

Також, предметом щодо розробки подальших рекомендацій, на нашу думку має стати механізм розробки і прийняття цифрових рішень для забезпечення функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану. Сьогодні для України критично важливим є забезпечення безперервності діяльності органів публічної влади за допомогою цифрових технологій, зокрема, створення платформи для управління інформацією в

умовах надзвичайних ситуацій. Для вказаного необхідно: а) створити адаптивні платформи для дистанційного управління, що дозволяють державним службовцям працювати з будь-якої точки країни, зберігаючи функціональність органів влади; б) розвивати мобільні додатки для кризового управління, які дозволяють органам влади швидко реагувати на зміни в ситуації на фронті, контролювати логістику та постачання, координувати гуманітарну допомогу; в) створити електронні системи для оперативного збору та аналізу даних, що дозволяють органам публічної влади швидко отримувати інформацію про ситуацію на території, де тривають бойові дії. Зокрема, ЄС під час пандемії та кризових ситуацій активно розвивав системи дистанційного управління та кризового реагування, і ці технології можуть бути використані для подолання наслідків війни.

Наукову цікавість становить інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) для аналізу та прогнозування ситуацій на фронті та в економіці. Для ефективного управління в умовах війни, Україні слід активно інтегрувати ШІ у процеси аналізу даних, прогнозування економічної та військової ситуації. ШІ може бути використаний для збору, обробки та аналізу величезних обсягів даних, зокрема для оцінки ситуації на фронті, пошуку шляхів оптимізації ресурсів та прогнозування економічних наслідків війни. Виправдовує вказану доцільність низка рекомендацій а саме: а) упровадження платформи на основі ШІ для автоматизації збору інформації та аналізу даних з поля бою, економіки, логістики та гуманітарної ситуації; б) використання алгоритмів прогнозування для підтримки органів публічної влади у прийнятті рішень, зокрема в економічній політиці, та плануванні відновлення інфраструктури.

За аналогією ЄС активно застосовує технології ШІ для підтримки військових та цивільних операцій, зокрема в межах програм *Digital Compass*. Україна може адаптувати ці практики для своїх реалій.

Підсумовуючи запропоновані рекомендації, на кінець, зазначимо ще про останню, на наш погляд рекомендацію – це відновлення економіки та інфраструктури через цифрові інструменти. Після завершення основних військових дій в Україні гострою необхідністю стане - відновлення зруйнованої інфраструктури. Для вказаного потрібно розвивати цифрові платформи, що дозволяють залучати інвестиції, координувати відновлювальні роботи та залучати громадян до процесу реконструкції через цифрові канали. Першочерговими заходами для цієї рекомендації мають стати: а) створення цифрових платформ для відновлення інфраструктури, що дозволяють швидко моніторити процеси відновлення, ефективно використовувати ресурси та координувати роботу урядових структур і підрядників; б) розвиток цифрових інструменти для підтримки малого та середнього бізнесу, які постраждали від війни, для залучення міжнародних інвестицій та співпраці з міжнародними донорами.

ЄС вже розробляє інструменти для відновлення після кризових ситуацій, зокрема за допомогою цифрових платформ, які допомагають регіонам відновлюватися після природних катастроф та інших криз. Україна може застосувати цей досвід для поствоєнного відновлення.

Ці рекомендації допоможуть Україні не лише швидше адаптуватися до викликів, які є наслідком збройної агресії РФ, а й дозволять створити міцну основу для цифрової трансформації, що сприятиме відновленню та розвитку країни в довгостроковій перспективі. Таким чином, цифрова трансформація в ЄС є не лише технологічним процесом, а й комплексною політикою, спрямованою на забезпечення інноваційного, прозорого та справедливого публічного управління, де цифрові права громадян і підприємств захищаються на рівні базових свобод [59].

## **Висновки до розділу 2:**

1. Цифрова трансформація територіальних громад в Україні має важливе значення для підвищення ефективності управлінських процесів, покращення якості публічних послуг та залучення громадян до активної участі в управлінні. Процеси цифровізації охоплюють створення інноваційних платформ і інтеграцію сучасних технологій, таких як «Дія.Платформа Центри», *Smart Community*, *Open Budget*, *E-DEM* та чат-боти, які дозволяють спрощувати адміністративні процедури, забезпечувати прозорість фінансових процесів і сприяти відкритості влади. Однак, реалізація цифрових рішень зустрічає ряд викликів, серед яких технічна нерівність між громадами, недостатній рівень кваліфікації кадрів, інформаційна безпека та фінансові обмеження. Крім того, необхідно враховувати нерівномірний доступ до технологій серед населення, що може обмежувати ефективність таких ініціатив. Для успішної цифрової трансформації важливо акцентувати увагу на подоланні цих бар'єрів, шляхом підвищення цифрових навичок серед кадрів, розвитку інфраструктури в громадах, посилення міжмуніципальної співпраці та сприяння залученню інвестицій для підтримки та модернізації цифрових платформ. Вказане сприятиме не тільки технологічному розвитку громад, а й створенню ефективної моделі публічного управління, що відповідатиме вимогам часу та потребам громадян. Таким чином, цифровізація є не лише технічним процесом, але й глибокою інституційною трансформацією, що змінює природу взаємодії держави та громадян, формуючи нові можливості для участі в управлінні та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

2. Цифровізація публічного управління в зарубіжних країнах сприяє покращенню якості надання послуг, підвищенню ефективності управління та забезпеченню прозорості. У країнах ЄС активно реалізуються програми цифрової трансформації, що орієнтовані на розвиток цифрових навичок,

створення інклюзивної цифрової інфраструктури, підтримку цифрових бізнес-перетворень та забезпечення широкого доступу до онлайн-послуг. Ключові принципи цифрового публічного управління, такі як «*Digital by default*», «*Once only*», «*Interoperability*» та «*User-centricity*», успішно реалізуються в Естонії та Данії, де цифрові сервіси забезпечують безпечний обмін даними та високий рівень взаємодії між державними органами та громадянами. Водночас країни, як Франція та Іспанія, знаходяться на етапі впровадження та вдосконалення цих принципів, зокрема щодо інтеграції цифрових платформ і розвитку міжвідомчого обміну даними. Досвід ЄС підтверджує, що ефективна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, включаючи правові, інституційні та культурні зміни. Зокрема, Естонія демонструє найвищий рівень цифрової зрілості завдяки платформам *e-Estonia* і *X-Road*, що забезпечують доступ до державних послуг онлайн та безпечний обмін даними. Данія також є лідером у цифровому управлінні, надаючи громадянам зручні й доступні сервіси через єдині цифрові платформи. Франція та Іспанія, хоча і мають успіхи в цифровізації, стикаються з викликами фрагментації та регіональних відмінностей у впровадженні цифрових ініціатив. Для України важливо враховувати найкращі практики ЄС при формуванні національної стратегії цифрової трансформації, зокрема в умовах війни, де критично важливо забезпечити кібербезпеку державних цифрових платформ.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.

### 3.1. Перспективи професіоналізації державної служби та підвищення кваліфікації кадрів.

У сучасних умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема й публічне управління, постає потреба в оновленні підходів до підготовки, перепідготовки та професіоналізації державних службовців. Цифровізація управлінських процесів у громадах України висуває нові вимоги до компетентностей публічних службовців, зокрема в напрямку володіння цифровими інструментами, аналітичного мислення, комунікації з громадянами через електронні сервіси. З огляду на стратегічний курс України на європейську інтеграцію, професіоналізація державної служби має ґрунтуватися на принципах відкритості, прозорості, ефективності та орієнтації на громадянина. Саме ці принципи лежать в основі сучасних цифрових платформ, що впроваджуються в органах місцевого самоврядування. Відтак, підвищення якості надання електронних послуг залежить не лише від технічного забезпечення, а й від рівня підготовки кадрів, здатних ефективно адмініструвати ці платформи та використовувати їх потенціал у повсякденній роботі. У цьому контексті професіоналізація державної служби та формування нових компетентностей є необхідною умовою для успішної реалізації політики цифрової трансформації. Згідно з дослідженнями, професіоналізація є ключовим чинником підвищення якості діяльності органів публічної влади та сприяє створенню ефективних територіальних громад і покращенню життя населення [28, с. 56].

Професіоналізація – це не лише підвищення кваліфікації окремих службовців, а системне вдосконалення кадрового потенціалу, інституційних механізмів навчання, оцінювання та кар'єрного зростання. Згідно з

Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців ключовими орієнтирами є [30]: 1) перехід від формального навчання до компетентнісного підходу; 2) інституційне зміцнення провайдерів навчальних послуг; 3) впровадження інструментів цифрового навчання (e-learning, microlearning, hybrid learning). У громадах ці завдання потребують особливої уваги, оскільки децентралізація передбачає передачу значної кількості повноважень на місця, а отже – зростання вимог до місцевих кадрів.

Доречно зазначити, що по своїй суті професіоналізація публічних службовців є відкритою системою, що активно взаємодіє із викликами сьогодення завдяки виконанню відповідних функцій, а саме: 1) вивченню зовнішнього середовища та адаптації до нього; 2) створенню умов і можливостей для досягнення мети під час реалізації управлінських функцій та здійсненні державного управління чи забезпечення функцій держави; 3) організації ефективної діяльності системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування; 4) дотриманню цінностей системи державного управління на основі мотивації суб'єктів соціального управління, розвитку професійної етики і культури [28, с.55]. Дослідниця Л. Антонова, акцентуючи увагу на діяльності публічних службовців органів місцевого самоврядування, зазначає, що професіоналізація службовців органів місцевої влади є не тільки опорою для стабільності розвитку місцевого самоврядування, але і покликана сприяти завершенню розпочатої децентралізації та посиленню місцевого самоврядування, його реальної здатності здійснювати повноцінне управління на місцевому рівні [2, с.3]. С. Серьогін і Н. Гончарук пропонують розглядати професіоналізацію публічних службовців як поєднання трьох складників: 1) розвиток професії; 2) розвиток публічного службовця як фахівця і професіонала; 3) розвиток публічних службовців як специфічної соціально-професійної групи [57, с. 138]. Варто

вказати, що система професіоналізації кадрів органів публічної влади зосереджує увагу і на особистісному розвитку публічних службовців. Можна виділити такі групи критеріїв для визначення рівня професіоналізму публічного службовця під час його професіоналізації: зовнішні (загальні) критерії як оцінка результативності та ефективності здійснення професійної діяльності; внутрішні (психологічні) критерії як характеристика професійно важливих якостей, рівень професійних знань, умінь і навичок; професійна мотивація; особливості професійної взаємодії, якість комунікацій; професійна самооцінка і рівень знань; морально-етичні засади; здатність до саморегуляції (стресостійкість, неконфліктність, толерантність, асертивність тощо). В Україні професіоналізація державної служби регламентується низкою нормативно-правових актів, зокрема: Законом України «Про державну службу»; Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; постановами Кабінету Міністрів України щодо професійного навчання державних службовців; наказами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) [36;39]. НАДС координує процеси професійного навчання, розробляє стандарти компетентностей та затверджує програми підвищення кваліфікації. Зокрема, державні службовці зобов'язані проходити підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки.

Серед основних викликів у сфері професіоналізації державної служби в Україні станом на 2025 рік можна виокремити такі проблеми:

1. Недостатній рівень цифрової компетентності державних службовців. Попри активний розвиток цифрових державних сервісів (зокрема, завдяки платформі «Дія», інтеграції цифрових паспортів, цифрових довідок, реєстрів тощо), значна частина державних службовців, особливо в регіонах, демонструє низький рівень володіння цифровими інструментами. Зокрема, бракує навичок роботи з електронним документообігом, відкритими даними,

віртуальними комунікаційними платформами (*MS Teams, Zoom, Slack*), хмарними сервісами, інструментами аналітики, ІІ-асистентами. Це гальмує ефективність комунікацій, адміністративних процедур та публічного управління загалом [1].

2. Обмеженість ресурсів для організації якісного професійного навчання. Через воєнний стан, релокацію установ, руйнування інфраструктури та скорочення місцевих бюджетів громади не мають можливості інвестувати в довгострокові програми розвитку кадрів. Як наслідок, кадрова політика здебільшого зводиться до виживання, а не до розвитку. Крім того, значна частина навчальних ініціатив здійснюється на основі зовнішньої донорської допомоги, що не завжди враховує контекст конкретних громад.

3. Низька мотивація до безперервного професійного розвитку. Службовці часто не бачать прямого зв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним просуванням або збільшенням оплати праці. Переважає формальний підхід до проходження навчань задля виконання нормативних вимог, а не реального професійного вдосконалення. До того ж, відсутність внутрішньої культури навчання в державних установах і прикладів лідерства посилює відчуття інертності системи.

4. Відсутність системного підходу до оцінювання ефективності навчальних програм. Більшість програм підвищення кваліфікації оцінюється лише за фактом участі, а не за результатами. Немає системи пост-оцінювання компетенцій (*post-assessment*), не відстежується вплив знань на якість виконання службових обов'язків. Формується ілюзія ефективності без реального аналізу результатів, що позбавляє систему гнучкості й адаптивності.

5. Відсутність інституційної спроможності з розробки та реалізації персоналізованих траєкторій навчання. Наразі не сформовано системи супроводу кар'єрного розвитку в громадах – індивідуальні плани розвитку (*IPR*) залишаються формальністю. Бракує інструментів наставництва,

коучингу, професійних портфоліо чи цифрових профілів компетентностей державних службовців.

6. Нерівний доступ до навчання між центром і громадами. Посадові особи з Києва, обласних центрів чи великих міст мають значно більше можливостей для участі в міжнародних програмах, тренінгах, обміну досвідом. Натомість службовці з невеликих громад залишаються в ізоляції, мають обмежений доступ до сучасного змісту, викладачів, освітніх платформ.

7. Відтік кваліфікованих кадрів із державної служби. Через низький рівень оплати праці, емоційне вигорання, перевантаження обов'язками та обмежені перспективи кар'єрного росту багато професіоналів залишають держслужбу. Це створює розрив між потребами громад і реальними кадровими можливостями, а нові службовці часто не мають відповідної підготовки.

8. Недостатня інтеграція компетентностей сталого розвитку та інклюзії. Сучасні тенденції управління вимагають включення навичок міждисциплінарного мислення, екологічної чутливості, гендерного підходу, інклюзивності в підготовку державних службовців. Проте такі компоненти поки що рідко входять до стандартних програм НРК (національної рамки кваліфікацій) у сфері публічного управління [45].

Проте, у 2025 році в Україні спостерігається кілька ключових позитивних тенденцій, які формують нові можливості для професіоналізації державної служби, особливо в умовах цифрової трансформації органів публічного управління:

1. Активний розвиток національних цифрових платформ для навчання. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у співпраці з міжнародними партнерами (UNDP, GIZ, U-LEAD з Європою) активно розширює функціональність онлайн-платформ:

- Портал управління знаннями НАДС забезпечує доступ до сотень сертифікованих курсів, тематичних вебінарів, тестів, тренажерів для оцінювання компетенцій [36];
- Платформа «Дія. Цифрова освіта» охоплює державних службовців усіх рівнів, пропонуючи безкоштовні відеокурси з цифрової грамотності, кібергігієни, інклюзивності, емоційного інтелекту тощо [18].

Ці ресурси активно використовуються службовцями громад, особливо в умовах віддаленої роботи, релокації або обмеженого доступу до очного навчання.

2. Впровадження адаптивних моделей навчання (competency-based learning). У 2024–2025 рр. НАДС офіційно впроваджує новий підхід до підготовки державних службовців — компетентнісно-орієнтоване навчання, яке враховує: 1) посадовий рівень; 2) наявні компетентності; 3) очікувані результати навчання (*learning outcomes*).

Кожен держслужбовець з 2025 р має можливість створити індивідуальний освітній план, що інтегрується у єдиний профіль на Порталі знань. Платформа генерує рекомендації щодо потрібних курсів на основі аналізу прогалин у навичках (*skill gap analysis*) [8;9;37;38].

3. Підвищення вимог до кваліфікаційних стандартів. У 2023–2024 рр. в Україні затверджено Рамку цифрових компетентностей державних службовців на основі моделі *DigComp 2.2*, що включає п'ять кластерів компетентностей:

- 3.1. Інформаційна грамотність;
- 3.2. Цифрова комунікація;

3.3. Створення цифрового контенту;

3.4. Безпека і кібергігієна;

3.5. Вирішення проблем і навчання через цифрові інструменти.

Ці стандарти використовуються при розробці посадових інструкцій, конкурсів на заміщення посад і річного оцінювання ефективності службовця [47;113].

4. Інтеграція інструментів штучного інтелекту (AI) у державне управління. У 2025 році стартували пілотні проєкти з використання інструментів штучного інтелекту в:

- автоматизації обробки звернень громадян (чат-боти в ЦНАПах, розпізнавання запитів);
- аналізі відкритих даних для прийняття управлінських рішень (AI-платформи в рамках Smart City);
- прогнозуванні бюджетних надходжень і демографічних змін.

Це потребує нових навичок: етики використання AI, розуміння алгоритмічної прозорості, аналізу даних, критичного мислення. НАДС вже включає відповідні модулі в курси підвищення кваліфікації.

5. Формування спільнот практики та горизонтальних освітніх мереж. Зростає роль спільнот публічних управлінців — неформальних об'єднань службовців із різних громад, які спільно вирішують проблеми, обмінюються досвідом, адаптують успішні кейси.

- Прикладом є мережі CDTO-громад (Chief Digital Transformation Officer) та U-LEAD-громади цифрової інновації.
- Відбувається активне поширення освітніх Telegram-каналів, внутрішніх Slack-груп, Google Workspace для співпраці в навчанні [95].

Це дозволяє долати відчуження та ізоляцію службовців із малих громад.

6. Гейміфікація та мікронавчання в системі публічної освіти. Платформи НАДС та «Дія.Освіта» почали впроваджувати елементи гейміфікації — бали, бейджі, рівні, змагання між користувачами, рейтинги лідерів. Це підвищує мотивацію до участі в навчанні. Також поширюється мікронавчання (microlearning) — короткі модулі до 5 хвилин, які можна проходити у зручний час із мобільного пристрою, у форматі відео, карток або інтерактивних тестів.

7. Створення цифрових профілів компетентностей держслужбовців. Із 2025 року впроваджується електронна система ведення індивідуального цифрового профілю службовця, яка фіксує:

- курси, сертифікати, практичні кейси;
- оцінки та зворотний зв'язок;
- поточні та цільові рівні компетентностей.

Це дозволяє керівникам органів місцевого самоврядування планувати розвиток персоналу на основі реальних аналітичних даних.

8. Міжнародні цифрові стандарти та визнання. У 2025 році Україна бере участь у програмі OECD по впровадженню міжнародного Digital Government Competency Framework, а також адаптує Європейську рамку управлінських компетентностей (EUPAN) [77]. Це відкриває перспективи взаємного визнання кваліфікацій держслужбовців у межах країн-учасниць Угоди про асоціацію з ЄС [61].

Таким чином, професіоналізація державної служби в Україні в умовах цифрової трансформації дедалі більше спирається на такі ключові компоненти:

#### 1. Інноваційні освітні технології.

У 2025 році державна служба активно використовує новітні формати навчання — мікронавчання, гейміфікацію, інтерактивні тренажери, онлайн-курси на базі доповненої та віртуальної реальності (AR/VR). Зокрема,

платформа «Дія. Освіта» пропонує курси з симуляцією реальних управлінських ситуацій, що дозволяє не лише засвоювати матеріал, а й практикувати його в умовах, наближених до реальності. Також запроваджується використання мобільних додатків для навчання «on-the-go», що відповідає сучасним темпам роботи публічного службовця.

## 2. Персоналізовані траєкторії розвитку.

Завдяки підходу *competency-based training*, НАДС формує індивідуальні освітні маршрути для кожного держслужбовця, орієнтуючись на їхній рівень підготовки, посадові обов'язки та потреби громади. У 2025 році активно впроваджується електронне портфоліо компетентностей (*e-portfolio*), де фіксуються пройдені курси, оцінки, досягнення та рекомендації щодо наступних етапів навчання. Такий підхід забезпечує гнучкість і релевантність навчального процесу, підвищуючи його ефективність.

## 3. Міжнародні рамки кваліфікацій.

Зростає значення гармонізації українських підходів до підвищення кваліфікації з європейськими стандартами, зокрема ENA (*École Nationale d'Administration*, Франція), DigComp (ЄС), *European Public Sector Competency Framework (EPSCF)*. Відповідно, сучасні програми навчання розробляються з урахуванням таких компетенцій, як цифрова грамотність, інклюзія, сталість, критичне мислення, а також гендерна чутливість і етика публічної служби. Це не лише сприяє європейській інтеграції, а й робить українську службу більш конкурентоспроможною на міжнародному рівні [95;97].

## 4. Практики спільного навчання (*peer-to-peer learning*).

Успішною інновацією стала розбудова внутрішніх освітніх спільнот (*communities of practice*), у межах яких службовці обмінюються досвідом, створюють тематичні обговорення, проводять менторські сесії та діліться кращими кейсами. Наприклад, у 2024–2025 рр. на Порталі управління знаннями НАДС створено понад 30 таких спільнот за темами цифрової трансформації,

управління проєктами, екологічного врядування, кризового менеджменту. Це сприяє «горизонтальному» поширенню знань і підвищує якість практичного застосування теорії.

#### 5. Цифрова аналітика компетентностей.

НАДС розробляє системи моніторингу та візуалізації освітніх даних, які дозволяють автоматично оцінювати прогрес службовців, визначати прогалини в навичках і формувати персоналізовані рекомендації. Вже у 2025 році в пілотному режимі працює система на основі штучного інтелекту, яка аналізує освітню активність, результати тестування, успішність виконання практичних завдань і генерує звіти для HR-служб органів публічної влади. Це забезпечує прозорість і доказовість в управлінні людським капіталом.

Загалом, вказані тенденції не лише оновлюють управлінський корпус України, але й забезпечують системну модернізацію публічного адміністрування, наближаючи його до кращих європейських практик ефективності, відкритості та інноваційності. Таким чином, професіоналізація державної служби передбачає системне формування висококваліфікованого, компетентного та етично відповідального корпусу державних службовців, здатних ефективно реалізовувати публічну політику та забезпечувати якісні адміністративні послуги. Цей процес включає не лише формальну освіту, але й постійне підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок, управлінських компетенцій та стратегічного мислення.

### 3.2. Моделі та прогнозовані тенденції розвитку цифрового управління на рівні громад.

Цифровізація публічного управління є важливим елементом модернізації адміністративних процесів, особливо на місцевому рівні. В умовах глобальних змін, що відбуваються у світі, цифрові технології пропонують нові можливості для забезпечення більш ефективного та прозорого управління, підвищення якості надання публічних послуг та забезпечення доступності для громадян. Зокрема, в умовах євроінтеграції та впровадження реформ у сфері електронного урядування, розвиток цифрового управління на рівні громад стає ключовим фактором для успішної адаптації України до сучасних міжнародних стандартів.

Зокрема, як зазначає дослідник Є. Бородін, Н. Піскоха, що ефект цифровізації, підкріплений успіхом децентралізації, вже став реальністю для значної частини українських громадян, об'єднаних в укрупнені територіальні громади. У багатьох з них вже здійснено перехід на електронний документообіг і активно впроваджуються комплексні програмні рішення типу “електронної громади”, що дозволяють вирішувати на сучасному рівні широкий спектр управлінських завдань. Цифровізація також торкнулася каналів взаємодії та зворотного зв'язку муніципальної влади з місцевими жителями. Великий обсяг звернень громадян вже перейшов в електронну форму і його частка буде тільки збільшуватися. З іншого боку, нормою для багатьох депутатів і голів громад стало ведення власних сторінок в соціальних мережах. Не менш важливим напрямком є моніторинг локальних груп, в яких громадяни обговорюють хвилюючі їх проблеми. Вже існують спеціальні програмні рішення, що дозволяють автоматизувати цей моніторинг, виділяючи найбільш злободенні питання і приймаючи по ним оперативні рішення [6, с.96].

Цифрове управління – це використання інформаційних технологій та цифрових інструментів для підтримки та удосконалення управлінських

процесів. Згідно з визначенням Європейської комісії, цифрове управління включає в себе надання цифрових послуг, забезпечення цифрової інфраструктури та активну взаємодію громадян з органами влади через сучасні платформи [78]. На місцевому рівні цифрове управління має на меті покращення адміністративних процедур, забезпечення доступності та зручності для громадян, а також підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів.

В Україні цифровізація публічного управління є частиною загальної стратегії модернізації державного сектору. Процес електронного урядування передбачає використання таких інструментів, як відкриті дані, цифрові платформи для надання послуг громадянам, а також запровадження інтероперабельних систем для обміну інформацією між різними рівнями влади [68, с.72].

Існують різні підходи до впровадження цифрового управління в громадах, які можуть залежати від кількох факторів, таких як рівень розвитку інфраструктури, фінансові можливості, потреби населення та готовність органів місцевого самоврядування до змін

1. Модель централізованого цифрового управління. Централізована модель передбачає створення єдиних стандартів та платформ для цифрового управління, які використовуються органами місцевого самоврядування на всіх рівнях. Центральні органи влади створюють та підтримують основну інфраструктуру цифрових послуг, а місцеві органи забезпечують доступ до цих послуг для громадян. Така модель дозволяє забезпечити єдині стандарти національного рівня, що полегшує процеси взаємодії та скорочує витрати на інфраструктуру. У 2025 році, за оцінками Центру розвитку інновацій, понад 80% громад використовують елементи централізованих сервісів. Проте близько 30% громад висловлюють потребу у доповненні цих сервісів локальними ІТ-рішеннями для врахування потреб мешканців [50, с.8-9; 35].

2. Модель децентралізованого цифрового управління. Децентралізована модель дає місцевим органам влади більшу автономію у виборі та впровадженні цифрових рішень. Кожна громада має змогу створювати та використовувати власні цифрові платформи, що найбільше відповідають місцевим потребам. Такий підхід дає більше свободи для врахування специфіки кожної громади, однак потребує значних інвестицій у розробку та підтримку інфраструктури. Децентралізована модель ефективна у громадах з високим рівнем фінансової спроможності та людського капіталу. За результатами дослідження U-LEAD (2024), лише 12% громад мають технічну спроможність впроваджувати унікальні ІТ-рішення без державної підтримки [106].

3. Гібридна модель цифрового управління. Гібридна модель є поєднанням централізованого та децентралізованого підходів. Центральна влада надає основні платформи та технологічну інфраструктуру, тоді як місцеві органи мають можливість налаштовувати ці рішення під власні потреби. Цей підхід дозволяє отримати вигоди від централізованих рішень, одночасно зберігаючи гнучкість на місцевому рівні. Гібридна модель реалізується в громадах середнього розміру – таких як Кам'янець-Подільський, Чугуїв, Боярка. Близько 40% громад працюють над впровадженням елементів цієї моделі [35]. [табл. 3.1.].

Таблиця 3.1.

### Моделі цифрового управління.

Назва	Переваги	Виклики	Приклади
<i>Централізована модель</i>	Уніфіковані технічні рішення, що не вимагають додаткових витрат громади на розробку;  Підвищений рівень безпеки	Відсутність гнучкості: іноді централізовані сервіси не враховують локальну специфіку;  Складність інтеграції з	Дія – флагманський проєкт Мінцифри, який об'єднує до 200 електронних послуг;  Єдиний портал адміністративних послуг); Трембіта – система обміну міжреєстровими даними, що гарантує

	даних завдяки державному захисту інформаційної інфраструктури; Сприяння цифровій інклюзії через масштабовані національні сервіси.	місцевими ініціативами; Повільне оновлення функціоналу у разі потреби змін	сумісність реєстрів національного та місцевого рівнів; Єдина система електронного документообігу в ОМС – на базі програмного комплексу "АСКОД" та його аналогів.
<i>Децентралізована модель</i>	Можливість швидко адаптувати сервіси до локальних потреб; Розвиток місцевої цифрової компетентності; Вищий рівень залученості мешканців до управління громадою.	Високі фінансові та кадрові вимоги;  Ризик фрагментації систем – відсутність єдиних стандартів; Залежність від місцевих ІТ-команд та зовнішніх підрядників.	м. Луцьк: запроваджено систему моніторингу руху громадського транспорту з інтеграцією у мобільні додатки;  Хмельницька громада: власна платформа для електронних петицій, бюджетування та звернень громадян; м. Дрогобич: перша громада з власним відкритим дата-центром (відзначена міжнародною премією OGP).
<i>Гібридна модель</i>	Гнучкість та адаптивність;  Забезпечення сумісності з національними стандартами; Підвищення ефективності цифрової трансформації через кооперації.	Потреба в налагодженій комунікації між рівнями влади;  Важливість цифрового лідерства в громаді – наявність <i>CDTO (Chief Digital Transformation Officer)</i> .	Громади використовують державні платформи (Дія, Трембіта), але можуть доповнювати їх власними ІТ-рішеннями; Створюються локальні цифрові екосистеми на базі хмарних рішень, де громади об'єднуються у цифрові кластери; Підтримуються партнерства з бізнесом та університетами (приклад: співпраця громад Сумщини з кафедрами цифрових технологій СумДУ)

\*Джерело – складено автором [6;50;55;72;78;106].

У 2025 році цифрове управління на рівні громад в Україні переживає етап якісного переходу – від запровадження базових електронних послуг до використання аналітичних і сенсорних технологій, а також до розвитку

цілісних цифрових екосистем. Цей процес активно підтримується як внутрішніми реформами, так і вимогами євроінтеграції, зокрема виконанням зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС [61]. Впровадження цифрових технологій у сфері місцевого управління в Україні стикається з низкою викликів, зокрема: необхідністю забезпечення кібербезпеки, інтеграції різних цифрових систем, підвищенням цифрової грамотності населення та забезпеченням фінансування для розвитку інфраструктури. Однак, розвиток цифрового управління має великий потенціал для покращення якості публічних послуг, підвищення прозорості, залучення громадян до процесів ухвалення рішень і забезпечення більш ефективного використання ресурсів на рівні громад [67, с.83]. Серед прогнозованих тенденцій розвитку цифрового управління на рівні громад можна виокремити:

1. Інтернет речей (IoT) та смарт-громади. Однією з основних тенденцій є впровадження технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління інфраструктурою громади. Використання сенсорних технологій дозволить збирати дані про стан водопостачання, енергоспоживання, дорожньої інфраструктури та екологічної ситуації в реальному часі [11, с.91-92]. Це дасть змогу місцевим органам швидше реагувати на зміни та оптимізувати використання ресурсів. Найбільш поширені напрямки:

- Моніторинг якості повітря (м. Львів, м. Маріуполь до 2022 р. мали власні IoT-датчики моніторингу екології; у 2025 році їхнє використання відновлюється в прифронтових громадах);

- «Розумне освітлення» - автоматичне регулювання вуличного освітлення в залежності від руху та освітлення (зокрема у Вінницькій, Полтавській громадах);

- Моніторинг водопостачання та енергоспоживання – приклади вже реалізовані у Хмельницькому, Дрогобичі;

- Системи смарт-паркування та управління транспортом (м. Луцьк, Тернопіль, Івано-Франківськ).

За даними аналітичного центру CEDOS (2024), понад 20% ОТГ в Україні вже мають компоненти смарт-інфраструктури або планують їх запровадження у 2025–2026 рр [11, с.85].

1. Великі дані (Big Data) для прогнозування. Використання великих даних дозволить проводити детальний аналіз та прогнозування потреб населення. Завдяки аналізу великих обсягів даних органи місцевого самоврядування зможуть розробляти більш точні стратегії розвитку, а також покращити процеси планування та надання послуг громадянам. Аналіз великих даних стає ключовим ресурсом для стратегічного планування розвитку громад. Big Data дозволяє: аналізувати міграційні потоки, потреби в інфраструктурі, запити на соціальні послуги; виявляти тенденції у споживанні ресурсів (вода, енергія, транспорт); моделювати сценарії розвитку громади в умовах ризиків (зокрема, під час війни та післявоєнного відновлення).

У 2025 році Мінцифри разом з партнерами з ООН запускає пілотні проекти використання Big Data в громадах Харківської, Сумської та Чернігівської областей для управління внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та планування відновлення критичної інфраструктури [32].

1. Відкриті дані та прозорість. Один з основних напрямків цифрового управління – це розвиток політики відкритих даних. В Україні зокрема активно працюють над створенням платформ для публікації відкритих даних органами місцевого самоврядування, що дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів. Це створює умови для посилення довіри до влади та боротьби з корупцією. У 2025 році відкритість даних продовжує бути основним інструментом зміцнення довіри до органів місцевого самоврядування. Основні напрямки: створення локальних порталів відкритих даних (понад 200 громад публікують набори даних на [44]; розвиток

антикорупційних дашбордів (Kyiv Digital, Lviv Open City Dashboard); публікація бюджетної та статистичної інформації у форматах відкритих даних (API, CSV, JSON). Використання відкритих даних дозволяє залучати громадян, бізнес і НУО до спільного аналізу ефективності місцевої політики та моніторингу публічних фінансів [52, с.46-47].

2. Цифрова інклюзія. Цифрові послуги мають бути доступними для всіх верств населення, зокрема для малозабезпечених груп, осіб з обмеженими можливостями та літніх людей. Для цього важливо розвивати інтерфейси, які будуть зручні для всіх громадян, а також підвищувати рівень цифрової грамотності серед населення [12, с.40]. Основні завдання цифрової інклюзії: доступність е-сервісів для осіб з інвалідністю, літніх людей, жителів віддалених територій; забезпечення альтернативних каналів доступу – через ЦНАПи, мобільні офіси, смарт-бокси; навчання цифрової грамотності через освітні ініціативи (наприклад, проєкт «Дія. Цифрова освіта»).

У 2025 році Мінцифра впроваджує оновлені стандарти WCAG 2.1 (веб-доступність), обов'язкові для сайтів ОМС, а також ініціює створення регіональних цифрових кураторів (CDTO) для роботи з вразливими групами населення [12, с.42].

3. Кібербезпека як елемент стійкості громад. У 2025 році питання кібербезпеки стало ключовим елементом забезпечення стійкості територіальних громад в умовах повномасштабної війни, гібридних загроз та активної цифровізації публічного управління. Активне впровадження цифрових інструментів — таких як електронний документообіг, онлайн-сервіси для громадян, відкриті дані, системи управління містами (Smart City) та технології Інтернету речей — з одного боку, значно підвищило ефективність управління, але з іншого — зробило громади вразливими до кіберзагроз. Протягом 2024–2025 років фіксується зростання кількості кібератак на об'єкти муніципальної інфраструктури, зокрема сайти органів

місцевого самоврядування, системи ЦНАП, платформи електронної демократії, локальні реєстри населення, а також сервіси зберігання даних. Серед найпоширеніших типів атак – фішинг, DDoS-атаки, шифрування даних (ransomware), злам облікових записів посадових осіб, атаки на вразливі вебплатформи та витіки персональних даних мешканців [10, с.65-66]. Наприклад, у 2024 році CERT-UA повідомляла про масові фішингові атаки, спрямовані на електронну пошту службовців громад у Київській, Полтавській та Львівській областях, що супроводжувались спробами отримання доступу до систем електронного документообігу. У відповідь на ці виклики громади почали впроваджувати низку заходів із посилення цифрової безпеки, розглядаючи її як обов'язкову складову стійкості та безперервності надання адміністративних послуг. По-перше, дедалі більше територіальних громад у 2024–2025 роках розробляють і затверджують локальні політики кібербезпеки, які регулюють базові правила цифрового захисту в межах органу місцевого самоврядування [71]. Такі політики містять вимоги щодо управління доступом, багатофакторної автентифікації, захисту паролів, процедур резервного копіювання даних, шифрування внутрішніх каналів зв'язку, а також порядок дій у разі кіберінцидентів. По-друге, важливою тенденцією є підвищення обізнаності персоналу ОМС щодо кібергігієни. За підтримки проєктів міжнародної технічної допомоги, зокрема EU4DigitalUA та U-LEAD with Europe, було розроблено низку навчальних курсів і тренінгів для посадових осіб громад. У 2024 році понад 18 тисяч державних службовців та працівників ЦНАПів пройшли базову підготовку з питань кібербезпеки, включно зі сценаріями реагування на витік даних, фішингові атаки та роботу з резервними копіями. По-третє, громади активно налагоджують взаємодію з державними інституціями, зокрема з CERT-UA (Командою реагування на комп'ютерні надзвичайні події України), Радою національної безпеки і оборони, Міністерством внутрішніх справ, Держспецзв'язком. Через

платформу CERT-UA громади мають змогу повідомляти про інциденти, отримувати методичну та технічну допомогу, а також брати участь у кібертренуваннях і заходах з колективного реагування. Загалом, кібербезпека на рівні громад у 2025 році стає не лише технічним, але й управлінським пріоритетом. Захищеність цифрового середовища розглядається як передумова довіри до влади, стійкості місцевого розвитку та безперервності надання базових адміністративних послуг [74;109].

Відтак, у 2025 році громади в Україні все більше інтегрують передові цифрові технології — від IoT та Big Data до кіберзахисту та цифрової інклюзії. Ці тенденції формують нову парадигму управління — адаптивну, прозору, прогнозовану, орієнтовану на мешканця.

### **Висновки до розділу 3:**

1. Професіоналізація державної служби в умовах цифрової трансформації виступає ключовою передумовою ефективної діяльності органів публічної влади та успішної реалізації реформ, спрямованих на європейську інтеграцію України. Зростання вимог до компетентностей публічних службовців, зокрема в сфері цифрових навичок, аналітичного мислення, комунікацій та управління змінами, зумовлює необхідність переходу від формального підвищення кваліфікації до системного, компетентнісно орієнтованого розвитку кадрового потенціалу. Професіоналізація державної служби розглядається як багаторівнева система, що включає інституційне посилення провайдерів освітніх послуг, розвиток цифрових платформ навчання, удосконалення механізмів оцінювання результатів навчання, а також формування персоналізованих траєкторій професійного розвитку. Проте впровадженню цієї системи перешкоджає низка викликів, серед яких: недостатній рівень цифрової компетентності, обмеженість ресурсів, слабка мотивація до навчання, нерівність у доступі до

освітніх можливостей, кадровий відтік та відсутність інституційної підтримки розвитку. Водночас варто відзначити позитивні тенденції, що формуються в Україні у 2025 році, зокрема активне впровадження національних цифрових освітніх платформ, затвердження рамок цифрових компетентностей, розвиток адаптивних моделей навчання та початок інтеграції інструментів штучного інтелекту у державне управління. У сукупності ці фактори створюють підґрунтя для формування нової культури державної служби, орієнтованої на постійне навчання, інновації та підвищення якості публічного управління в інтересах громадян.

2. У підрозділі проаналізовано ключові моделі цифрового управління на рівні громад — централізовану, децентралізовану та гібридну, — кожна з яких має свої переваги, виклики й сфери ефективного застосування. В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації державного сектору розвиток цифрового управління в Україні стає не лише актуальним, а й критично необхідним кроком для забезпечення прозорості, підзвітності й підвищення якості публічних послуг. Станом на 2025 рік спостерігається тенденція до переходу громад від базових електронних сервісів до складніших цифрових екосистем, які включають елементи IoT, аналізу великих даних і платформ відкритих даних. Такий розвиток дозволяє органам місцевого самоврядування не лише оптимізувати управлінські процеси, а й активніше залучати мешканців до прийняття рішень. Водночас повноцінна цифрова трансформація потребує системного підходу, сталого фінансування, цифрового лідерства на місцях та ефективної взаємодії між усіма рівнями влади. Гібридна модель, яка поєднує переваги централізації й децентралізації, виявляється найбільш перспективною для подальшого впровадження, особливо в контексті післявоєнного відновлення та адаптації до стандартів ЄС.

## ВИСНОВКИ

У випускній бакалаврській кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, що полягає в аналізі та розробці рекомендацій щодо розвитку цифрових платформ публічного управління територіальними громадами для підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості та доступності публічних послуг:

1. Визначено сутність та сучасні підходи до публічного управління ТГ. Публічне управління ТГ в сучасній Україні виступає не лише інструментом реалізації державної політики на місцях, а й основою формування якісно нового типу взаємодії між владою та громадянами – партнерського, відкритого та орієнтованого на людину. У 2025 році цей напрямок набув особливої ваги на тлі трьох стратегічних чинників: загроз національній безпеці та потреби у післявоєнному відновленні, прискореної цифровізації управлінських процесів, а також активної євроінтеграції, що вимагає дотримання принципів належного врядування та інституційної стійкості. Публічне управління вже не обмежується рамками класичного державного адміністрування. Воно трансформується у комплексну модель гібридного, адаптивного та інноваційного управління, де ключову роль відіграють цифрові інструменти, партисипація, мережева співпраця, стійкість до ризиків та фокус на потреби людини. ТГ, як осередки цієї трансформації, дедалі частіше стають платформами для реалізації політик, що поєднують інституційну ефективність із соціальною чутливістю, інклюзивністю та екологічною відповідальністю. У цьому контексті:

Good governance забезпечує легітимність управлінських рішень та зміцнює довіру громадян до влади через прозорість, підзвітність, дотримання законності та активну участь населення;

2. Цифрова трансформація дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, надавати послуги якісніше та швидше, а також інтегрувати

інструменти штучного інтелекту та аналітики даних у прогнозування потреб громад;

3. Партисипативне управління робить громадян не пасивними споживачами послуг, а повноцінними співтворцями місцевої політики, залученими до ухвалення рішень, контролю та оцінки результатів;

4. Управління відновленням та безпеково чутливе управління формують нову логіку локальної політики, де пріоритетами стають підтримка соціальної згуртованості, фізична безпека, інтеграція ВПО та ветеранів, а також розвиток інфраструктури в умовах воєнних і поствоєнних викликів;

5. Human-centered governance акцентує увагу на інклюзивності, рівному доступі до сервісів та створенні комфортного середовища для всіх груп населення, включаючи вразливі категорії;

6. Green & resilient governance надає можливість громадам поєднувати економічний розвиток з екологічною відповідальністю, посилюючи довготривалу життєстійкість;

7. Hybrid governance визнає необхідність багаторівневої, міжсекторальної, багатоканальної та ситуаційно чутливої системи управління, що дозволяє гнучко реагувати на складні виклики та невизначеність.

Зміна ролі територіальних громад – від адміністративних одиниць до суб'єктів стратегічного управління – є ознакою становлення публічного управління нового типу. Вони дедалі активніше реалізують власні стратегії розвитку, залучають зовнішні ресурси, працюють із донорами, міжнародними організаціями, а також впроваджують кращі практики ЄС. Таким чином, система публічного управління на місцевому рівні стає лабораторією демократичних перетворень та ключовим чинником соціальної єдності, інноваційного розвитку та європейської інтеграції України. Отже, успішне публічне управління ТГ у 2025 році є результатом синергії інституційної модернізації, цифрового прориву, громадської активності та стратегічного

бачення розвитку. У перспективі ця модель має стати фундаментом для побудови дійсно стійкої, соціально орієнтованої та демократичної держави.

1. Розкрито поняття та типологію цифрових платформ у сфері публічного управління. У процесі цифрової трансформації публічного управління, цифрові платформи стали основними інструментами модернізації державних функцій та послуг. Перехід від традиційних механізмів взаємодії до цифрових технологій, які забезпечують зручність, прозорість і доступність, дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси, але й значно покращити взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Це має важливе значення для розвитку демократичних інститутів, сприяючи створенню умов для ефективного, підзвітного та прозорого управління. Цифрові платформи в публічному управлінні становлять собою складні інфраструктури, що поєднують технологічні, організаційні та управлінські рішення, які забезпечують інтеграцію та взаємодію між різними суб'єктами управління. Вони дозволяють не тільки надавати державні послуги онлайн, але й здійснювати ефективний обмін даними, що критично важливо для забезпечення єдиного цифрового середовища та координації між державними органами. Однією з основних переваг використання цифрових платформ є значне підвищення доступності публічних послуг. Завдяки таким платформам, громадяни отримують можливість звертатися за послугами в будь-який час, без необхідності фізично відвідувати державні установи. Це особливо важливо для осіб з обмеженими можливостями, жителів віддалених територій та тих, хто перебуває за кордоном, що забезпечує рівні можливості для всіх громадян. Іншою важливою перевагою є збільшення прозорості та підзвітності у публічному управлінні. Цифрові платформи дозволяють забезпечити публічний доступ до важливої інформації, такої як бюджети, закупівлі, петиції та рішення органів влади. Це створює умови для боротьби з корупцією та зловживанням владою, а також сприяє зміцненню довіри громадян до

інституцій. Крім того, цифровізація публічного управління дозволяє значно знизити адміністративні витрати, оскільки більшість процедур автоматизуються. Це призводить до зменшення необхідності в обслуговуванні громадян фізично, знижуючи навантаження на працівників і скорочуючи витрати на паперову документацію. Взаємодія між державними органами також стає значно ефективнішою завдяки інтеграції інформаційних систем на єдиній цифровій платформі. Це дозволяє скоротити дублювання даних, прискорити обмін інформацією та прийняття рішень, що сприяє більш ефективному управлінню та координації політик між різними структурами. Розглянута типологія цифрових платформ (за функціональним призначенням, напрямками взаємодії, технологічною архітектурою, рівнем доступності) дає можливість краще зрозуміти різноманітність і багатоаспектність використання цифрових платформ у публічному управлінні. Платформи можуть бути орієнтовані на громадян (G2C), бізнес (G2B) або внутрішню взаємодію між органами влади (G2G), що дозволяє вирішувати різні завдання в межах кожного сегмента суспільства. Водночас різноманітність технологій, таких як хмарні платформи, блокчейн чи штучний інтелект, дозволяє забезпечити високий рівень захисту даних, автоматизацію процесів і можливість швидкої адаптації до змінних умов. Таким чином, цифрові платформи стали не лише інструментами для покращення адміністративних процесів, а й важливим елементом забезпечення гнучкості, ефективності та інноваційності у публічному управлінні. Вони дозволяють не лише знижувати адміністративні витрати та підвищувати якість послуг, але й зміцнюють демократичні інститути та взаємодію між громадянами, бізнесом і державою, що є важливим кроком у напрямку забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової епохи.

2. Проаналізовано чинні цифрові інструменти в українських громадах. Цифрова трансформація ТГ в Україні є не лише технічним процесом, а й

важливою складовою інституційних змін, які мають на меті підвищення ефективності публічного управління, забезпечення прозорості, підвищення доступу до послуг та залучення громадян до управлінських процесів. Технологічні інструменти, такі як платформи для електронних послуг, системи управління на основі даних та електронна демократія, змінюють традиційні підходи до взаємодії між державою та громадянами, водночас надаючи нові можливості для оптимізації адміністративних процесів. Аналіз цифрової зрілості ТГ вказує на необхідність врахування низки факторів, які визначають їх здатність до впровадження цифрових інструментів. До таких факторів належать: здатність органів місцевого самоврядування розробляти та впроваджувати стратегічні цифрові плани, адаптувати нормативно-правову базу до вимог цифрової трансформації, забезпечувати необхідний рівень інформаційної безпеки та формувати інфраструктуру для підтримки нових технологій. Також важливою є наявність кваліфікованих кадрів, які здатні ефективно працювати з сучасними цифровими інструментами та забезпечувати якісну реалізацію нових підходів до надання публічних послуг. Одним з важливих елементів цифровізації є платформа «Дія.Платформа Центри», яка дозволяє ТГ надавати адміністративні послуги громадянам за принципом «one-stop shop». Цей інструмент дозволяє значно спростити процедури для громадян, забезпечуючи швидкий доступ до необхідних послуг онлайн, що є критично важливим в умовах зростаючих вимог до швидкості та ефективності державного управління. Однак, для ефективного впровадження та функціонування таких платформ необхідно розвивати відповідну інфраструктуру, проводити навчання для публічних службовців та забезпечувати інтеграцію з іншими державними та місцевими електронними ресурсами. Концепція «*Smart Community*», яка охоплює використання даних та інтелектуальних технологій для управління ресурсами ТГ, є важливим етапом розвитку місцевого самоврядування. Впровадження цієї концепції

дозволяє оптимізувати використання природних та людських ресурсів, покращити рівень безпеки, здоров'я та економічного розвитку на місцевому рівні. Наприклад, у сільських громадах реалізація цієї концепції може сприяти відновленню інфраструктури, залученню інвестицій і розвитку малих та середніх підприємств. Водночас для ефективного застосування *Smart Community* необхідно впроваджувати системи аналізу даних, розвивати інформаційно-аналітичні системи, що дозволять здійснювати комплексний моніторинг та прогнозування потреб громади. Ще одним важливим елементом цифрової трансформації є електронна демократія, що включає петиції, громадські обговорення та бюджети участі. Ці інструменти сприяють формуванню зворотного зв'язку між громадянами та органами місцевого самоврядування, що, в свою чергу, підвищує рівень довіри до влади та залучення громадян до прийняття рішень. Платформа *E-DEM* є прикладом ефективного використання інструментів електронної демократії для підвищення прозорості бюджетних процесів та стимулювання активної участі громадян у розподілі місцевих бюджетних коштів. Разом з тим, важливо продовжувати розвивати ці платформи, удосконалюючи механізми голосування, обговорення та подачі петицій, з метою зниження бар'єрів для громадян у процесах участі в управлінні. Важливим кроком у цифровій трансформації є також розробка та впровадження чат-ботів та CRM-систем для обробки звернень громадян. Вони допомагають автоматизувати взаємодію між громадянами та органами місцевого самоврядування, що значно скорочує час на обробку запитів та підвищує рівень задоволення громадян. Впровадження таких систем є важливим етапом у розвитку сучасних механізмів надання адміністративних послуг, особливо в умовах обмежених ресурсів та потреби в швидкому реагуванні на звернення. Цифрова освіта та підвищення кваліфікації кадрів через платформу Дія.Освіта є критично важливим компонентом, оскільки підвищення цифрових навичок громадян та

працівників органів місцевого самоврядування є основою для успішного впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Для досягнення більшої ефективності та інклюзивності освітніх програм необхідно інтегрувати їх з іншими національними платформами та забезпечити більше можливостей для міжурядового та міжмуніципального обміну знаннями. В цілому, цифровізація є потужним інструментом, що здатен значно поліпшити якість публічних послуг та оптимізувати управлінські процеси на місцевому рівні. Проте для забезпечення успіху цієї трансформації необхідно активно працювати над подоланням технічних, кадрових та фінансових бар'єрів, а також надавати підтримку в формуванні відповідної цифрової інфраструктури та розвитку професіоналізму кадрів.

3. Охарактеризовано зарубіжний досвід цифрового публічного управління. Цифровізація публічного управління в зарубіжних країнах є важливим елементом модернізації державних послуг, сприяючи їх доступності, прозорості та ефективності. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити адміністративне навантаження на державні органи, покращити взаємодію між державою та громадянами, а також забезпечити більш швидке та зручне надання послуг. Досвід європейських країн, зокрема таких лідерів цифрової трансформації, як Естонія, Данія, Франція та Іспанія, дає можливість виділити кілька ключових аспектів, які стали основою для успішного впровадження цифрового публічного управління в ЄС. Перше, країни ЄС активно реалізують цифрові стратегії, створюючи інтегровані платформи для надання державних послуг, що включають не лише технологічні інструменти, а й правові, інституційні та культурні зміни. Програма цифрового десятиліття ЄС («Digital Compass 2030») передбачає розвиток цифрових навичок, створення інклюзивної інфраструктури та доступ до високоякісних цифрових державних послуг. Відзначеними платформами є естонська X-Road, французька FranceConnect та іспанська Sede Electrónica, які

забезпечують зручний доступ до державних послуг з одного вхідного каналу. Другим важливим елементом є принципи цифрового публічного управління, такі як «digital by default» (всі нові послуги створюються як цифрові), «once only» (дані надаються громадянами лише один раз), «interoperability» (взаємна сумісність систем між державними органами та країнами ЄС) і «user-centricity» (орієнтація на користувача). Наприклад, у Данії та Естонії понад 95% адміністративних процедур доступні онлайн, що забезпечує зручність для громадян і підвищує ефективність управління. Естонія є світовим лідером у цифрових державних послугах. Впроваджена електронна ідентифікація дозволяє громадянам підписувати документи, голосувати на виборах і користуватися медичними послугами онлайн. Платформа X-Road забезпечує безпечний обмін даними між державними органами, спрощуючи адміністративні процеси. У Данії також досягнуто значного прогресу у цифровізації через платформу borger.dk, яка забезпечує доступ до всіх державних послуг, а система NemID гарантує безпечний доступ до онлайн-послуг. У Франції та Іспанії цифрові трансформації тривають на різних етапах. Франція впровадила платформу FranceConnect для зручного доступу до понад 700 державних сервісів, проте існують проблеми інтеграції даних між органами. Іспанія стикається з нерівномірним впровадженням цифрових послуг на регіональному рівні, хоча стратегія «Цифрова адміністрація 2025» має на меті вирішення цих проблем. Кібербезпека та цифрова інклюзивність є важливими аспектами цифрової трансформації. Країни ЄС активно працюють над підвищенням рівня кіберзахисту в умовах зростаючих загроз. Україні в умовах війни, де кіберзагрози особливо високі, необхідно розробити національну стратегію кібербезпеки та активно співпрацювати з міжнародними партнерами для захисту даних громадян та державних систем. Також важливо забезпечити доступ до цифрових послуг для всіх соціальних груп, включаючи людей з обмеженими можливостями та тих, хто не має

доступу до сучасних технологій. Для України важливими уроками є створення комплексної стратегії цифрової трансформації публічного управління, орієнтація на принципи «Once only», розвиток інтегрованих платформ для надання послуг, а також створення надійної кібербезпеки. Водночас необхідно приділяти увагу інклюзивності та забезпеченню рівного доступу до цифрових послуг для всіх громадян.

4. Окреслено перспективи професіоналізації державної служби та підвищення кваліфікації кадрів. У сучасних умовах цифрової трансформації, що охоплює всі сфери суспільного розвитку, ключового значення набуває оновлення парадигми професіоналізації державної служби. Аналіз сучасних тенденцій, нормативно-правової бази та практичних викликів засвідчує, що ефективна реалізація політики цифровізації органів публічної влади в Україні є неможливою без системного розвитку кадрового потенціалу, орієнтованого на формування нової якості публічного управління. Цифровізація публічних послуг зумовлює трансформацію функціональних вимог до державних службовців, акцентуючи увагу на володінні цифровими навичками, аналітичному мисленні, комунікативній спроможності в цифровому середовищі, здатності до прийняття гнучких управлінських рішень у режимі реального часу. Водночас, професіоналізація не зводиться виключно до формального підвищення кваліфікації окремих посадових осіб, а передбачає системну модернізацію інституційних механізмів підготовки, оцінювання, мотивації та кар'єрного супроводу кадрів у контексті розвитку публічної служби як специфічної соціально-професійної системи. Стратегічний курс на європейську інтеграцію України обумовлює необхідність дотримання принципів відкритості, прозорості, ефективності, орієнтації на потреби громадян, що має відобразитися у змісті, формах і методах професійного навчання публічних службовців. Професіоналізація має бути не лише засобом адаптації до цифрових змін, але й каталізатором інституційного розвитку

територіальних громад, здатних реалізовувати політику сталого, інклюзивного і безперервного розвитку. Разом з тим, в Україні актуалізуються низка системних викликів, які уповільнюють процес якісної трансформації публічної служби: недостатній рівень цифрової компетентності службовців, обмеженість фінансових та організаційних ресурсів на місцях, низька мотивація до навчання, брак ефективної системи оцінювання результативності навчальних програм, відсутність персоналізованих траєкторій професійного розвитку, нерівний доступ до навчальних можливостей у регіонах, а також відтік кваліфікованих кадрів із системи державного управління. У відповідь на зазначені виклики, держава, зокрема Національне агентство України з питань державної служби, запроваджує низку прогресивних ініціатив, зокрема впровадження компетентнісного підходу до навчання, розвиток цифрових платформ («Портал управління знаннями НАДС», «Дія.Цифрова освіта»), розширення гнучких форматів підвищення кваліфікації (e-learning, microlearning, hybrid learning), адаптацію змісту навчання до викликів сталого розвитку та інклюзії. Таким чином, у контексті діджиталізації управлінських процесів у громадах, професіоналізація державної служби постає не лише як засіб кадрового забезпечення публічного управління, а як стратегічний чинник підвищення інституційної спроможності держави до ефективної трансформації в умовах невизначеності, криз та структурних змін. Тільки за умови комплексного, цілісного та адаптивного підходу до розвитку компетентностей публічних службовців можна забезпечити стійкий розвиток територіальних громад та зміцнення довіри громадян до інститутів влади.

5. Описано моделі та прогнозовані тенденції розвитку цифрового управління на рівні громад. На сучасному етапі цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні виступає важливим чинником ефективного, прозорого та інклюзивного публічного управління. Процес цифровізації, підтриманий як національними реформами, так і

євроінтеграційними прагненнями, вже суттєво змінив характер адміністративних практик у територіальних громадах. Успішна децентралізація створила передумови для активного впровадження цифрових рішень, серед яких – електронний документообіг, портали електронних послуг, використання соціальних мереж для комунікації з мешканцями та моніторинг громадської думки в режимі реального часу. Аналіз існуючих моделей цифрового управління дозволив виокремити три основні підходи: централізовану, децентралізовану та гібридну модель. Кожна з них має свої переваги та виклики, і їх вибір залежить від контексту громади – її ресурсного потенціалу, управлінських компетенцій, рівня цифрової інфраструктури та готовності до змін. Найбільш поширеною на 2025 рік є гібридна модель, яка поєднує стандартизовану державну цифрову інфраструктуру з можливістю її адаптації до локальних умов. Саме такий підхід створює баланс між ефективністю централізації та гнучкістю децентралізації, сприяючи розвитку місцевих цифрових екосистем. Серед ключових тенденцій майбутнього розвитку цифрового управління в громадах України варто виокремити поширення технологій Інтернету речей (IoT), використання аналітики великих даних (Big Data), інтеграцію штучного інтелекту в управлінські процеси, а також посилення цифрової безпеки. Смарт-інфраструктура поступово переходить з пілотних проєктів у системні рішення, що підвищують ефективність управління ресурсами та оперативність реагування на потреби мешканців. Водночас, зростає роль даних як стратегічного ресурсу, що дозволяє прогнозувати соціальні та економічні процеси на місцевому рівні. Таким чином, цифрове управління на рівні громад набуває ознак цілісної інноваційної системи, в якій технології стають не лише інструментом автоматизації процесів, а й механізмом залучення громадян, підвищення прозорості та формування нової культури публічного управління. Успішна реалізація потенціалу цифровізації на місцевому рівні вимагає координації

між рівнями влади, сталого фінансування, розвитку цифрових компетентностей і політичної волі до трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>
2. Антонова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. 1. С. 1–13. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf)
3. Бачинський О.-С.Я. Цифрові платформи як інструмент адаптації державних службовців в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2025. 1. С. 20-27.
4. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Підприємництво, господарство і право*, 2017. 10. С. 166-170.
5. Бобровський О.І. Теоретичні засади публічного управління територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. 4. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/153.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/153.pdf)
6. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*, 2021. 4. С.95-103.
7. Вербицька Г. Л. Цифровізація публічного управління як інструмент забезпечення інноваційної безпеки держави Від теорії до практики в управлінні та врядуванні : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20 червня 2024 року (до Дня державної служби) / за заг. ред. О. В. Євсюкової, І. С. Гриценка, С. М. Приліпка. Київ : НУБіП, 2024. 150 с. С.88-89.
8. Вінницький науковий вісник. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua>
9. Вісник Чернівецького університету. URL: [Vuk-visnyk.cv.ua](http://vuk-visnyk.cv.ua).
10. Горбачова Г.І. Кібербезпека як фактор цифрової стійкості громад України. *Журнал державного управління та електронного врядування*, 2025. 1. С. 62-68.
11. Горбачова Г.І. Смарт-громади в Україні: перехід від ідеї до впровадження. *Вісник державного управління*, 2023. С.88-98.
12. Горбачова О. С. Цифрова інклюзія як основа розвитку електронного урядування в Україні. *Державне управління: теорія та практика*, 2020. 19(2). С. 34–45.
13. Демошенко Г. Вплив цифрової трансформації на муніципальне управління. *Аспекти публічного управління*, 2022. 10(1). С. 36-42.
14. Державна служба зайнятості. URL: <https://dcz.gov.ua>
15. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
16. Дія: Єдиний державний вебпортал електронних послуг. URL: <https://diia.gov.ua/>.
17. Дія Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua>.

18. Дія. Цифрова освіта. Онлайн-платформа цифрової грамотності. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>.
19. Дія.Цифрова громада – національний проєкт Мінцифри. URL: <https://hromada.diia.gov.ua>.
20. Динник І.П. Запроадження концепції «smart-community» у повоєнному відновленні сільської території. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2023. 1(84). С. 201-205. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/201](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/201)
21. Європейська рамка інтеперабельності (EIF). URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/european-interoperability-framework>
22. Євсюкова О. В., Гриценко І. С. Особливості кіберзагроз в цифровому просторі України Від теорії до практики в управлінні та врядуванні : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20 червня 2024 року (до Дня державної служби) / за заг. ред. О. В. Євсюкової, І. С. Гриценка, С. М. Приліпка. Київ : НУБіП, 2024. 150 с. С.93-94.
23. Євсюкова О.В. Цифрова спроможність громад в Україні: тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2021. 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>
24. Закон України про “Про електронні публічні послуги” від 17.06.2021 р. № 1689–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
25. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” був прийнятий 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
26. Закон України про “Про публічні закупівлі” від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
27. Закон про цифрові послуги (Digital Services Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2065>
28. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2021. 6. С. 54-59.
29. Кічера Н. Публічне управління та адміністрування в територіальних громадах: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування») / Навчально-методична серія «КАФЕДРА» /№58; [Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, УжНУ. 2022. 74
30. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p#Text>

31. Концепція розвитку цифрової трансформації громад року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-skhvaliv-kontseptsuyu-rozvitku-tsifrovikh-kompetentnostey-do-2025-roku>

32. Костенко В.О. Big Data в публічному управлінні: український вимір. URL: [https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/44-2024/44\\_2024.pdf](https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/44-2024/44_2024.pdf).

33. Красилюк В.Ф. Концепти «smart-місто» та «smart-громада»: зміст та особливості впровадження. *Актуальні проблеми політики*, 2024. 73. С. 54-61.

34. Методологія оцінки прозорості місцевих бюджетів. URL: <https://pauci.org/upload/files/metodologiya.pdf>

35. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація в Україні: стратегія, проєкти та ініціативи. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

36. НАДС. Портал управління знаннями державних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua>.

37. Наукові журнали Вінницького академічного видавництва. URL: [journals.academ.vinnica.ua](http://journals.academ.vinnica.ua).

38. Науковий вісник ХНУ ім. Петра Могили. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua>.

39. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>.

40. Непомнящий О. М. Цифровізація публічного управління регіональним розвитком. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. 5 (34). С.396-409.

41. Ніколіна І.І. Модель інтегральної оцінки цифрового врядування на місцевому рівні. *ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*, 2020. 4 (65). С.155-166.

42. Освітній портал Чорноморського національного університету. URL: [krs.chmnu.edu.ua](http://krs.chmnu.edu.ua).

43. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. <https://www.mintsyfra.gov.ua>.

44. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>

45. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Національної рамки кваліфікацій” від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p>

46. Практичні поради щодо підвищення якості надання послуг у центрах надання адміністративних послуг (дія центрах) та інших фронт-офісах. URL: [https://center.diia.gov.ua/uploads/0/1304-prakticni\\_poradi\\_sodo\\_pidvisenna\\_akosti\\_nadanna\\_poslug\\_u\\_centrah.pdf](https://center.diia.gov.ua/uploads/0/1304-prakticni_poradi_sodo_pidvisenna_akosti_nadanna_poslug_u_centrah.pdf)

47. Програма цифрового десятиліття ЄС “Digital Compass 2030”. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en)
48. Проєкт “U-LEAD з Європою”. Звіт про стан цифрової стійкості громад в Україні, 2025. URL: <https://u-lead.org.ua/news/161>
49. Розпорядження Кабінету Міністрів України “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” від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
50. Рябченко О.І. Цифрова трансформація місцевого самоврядування в умовах децентралізації: досвід та виклики. К: НІСД, 2024. 12 с.
51. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*, 2024. 2 (36). С. 553–567.
52. Савчук О.В. Прозорість і відкриті дані як інструмент розвитку місцевого самоврядування в умовах діджиталізації. *Електронне врядування в Україні*, 2023. 2. С. 44-48.
53. Савчук О. В. Управління в умовах цифрового суспільства: виклики для місцевого самоврядування. Харків: Право, 2023. 232 с.
54. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2024. 1(19). С. 116-121.
55. Семчук Ж.В. Публічне управління: цифрові аспекти трансформації. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*, 2022. 3. С. 15-25.
56. Середа В.В., Єсімов С.С. Класифікація цифрових платформ для надання публічних послуг. *НАУКОВИЙ ВІСНИК Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2024. 2. С. 58-65.
57. Серьогін С., Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*, 2003. 3. С. 137–147.
58. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*, 2023. 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-05/2023-8-02-05>
59. Скорик О.О., Рябокони С.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. 7. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf)
60. Смарт-громада: управління на основі даних. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/mart-community-data-management/>

61. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)
62. Указ Президента України “Про Національний координаційний центр кібербезпеки” від 7 чер. 2016 р. № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/242/2016#Text>
63. Хом’як І. В. Структурні процеси публічного управління територіальними громадами: структурізація та функціональна роль. *LOGOS*, 2024. С.69-72.
64. Центр кібербезпеки РНБО. Аналітичний звіт щодо кіберзагроз для органів місцевого самоврядування в Україні, 2023-2024. URL: [https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL\\_CYBER\\_SCC/20250109/Year%20in%20review\\_UKR\\_upd.pdf?fbclid=IwY2xjawI-fZRleHRuA2FlbQIxMAABHcaZdkgcVIIISJ0eGnBO78x5xRCDcoBwcJ1GKrT4SAVS5rєEAtY5u8ssd4w\\_aem\\_0xN1oMO3-toIy6vpuA27mA](https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20250109/Year%20in%20review_UKR_upd.pdf?fbclid=IwY2xjawI-fZRleHRuA2FlbQIxMAABHcaZdkgcVIIISJ0eGnBO78x5xRCDcoBwcJ1GKrT4SAVS5rєEAtY5u8ssd4w_aem_0xN1oMO3-toIy6vpuA27mA).
65. Центр розвитку публічного адміністрування. Статті щодо кадрової політики та цифровізації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua>
66. Цифровий закон про управління даними (Data Governance Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R0868>
67. Шевченко І.І. Електронне врядування в органах місцевого самоврядування України: стан, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник НАДУ*, 2024. С. 80-87.
68. Ярошенко В. В. Цифрові технології в управлінні: від електронного урядування до цифрового управління. Київ: Наукова думка. 2021. 123 с.
69. Яруліна Н. Цифровізація публічного управління: зарубіжний досвід. *Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України*. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28300/2/MNPK\\_2019\\_Yarulina\\_N-Digital\\_public\\_management\\_64-65.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28300/2/MNPK_2019_Yarulina_N-Digital_public_management_64-65.pdf)
70. Anti-corruption steps ukraine must take in 2025. URL: [https://ti-ukraine.org/en/news/anti-corruption-steps-ukraine-must-take-in-2025-2/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ti-ukraine.org/en/news/anti-corruption-steps-ukraine-must-take-in-2025-2/?utm_source=chatgpt.com)
71. CERT-UA. Офіційний портал Команди реагування на комп’ютерні надзвичайні події. URL: <https://cert.gov.ua>.
72. Call for participation in the competition. URL: [https://www.undp.org/ukraine/news/advancing-inclusive-recovery-support-civic-engagement-and-social-cohesion-resilience-and-human-rights?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.undp.org/ukraine/news/advancing-inclusive-recovery-support-civic-engagement-and-social-cohesion-resilience-and-human-rights?utm_source=chatgpt.com)
73. Cordella A., Tempini N. E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*. 2015.

74. Data-driven intelligence in crisis: The case of Ukrainian refugee management. URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000704?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X24000704?utm_source=chatgpt.com)
75. DEM платформа електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/>
76. EU4DigitalUA. Рекомендації з кібергігієни для працівників ОМС. 2024. URL: <https://u-lead.org.ua/news/469>.
77. EUPAN – European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/>
78. European Commission Digital Government: A Strategic View of European Public Sector Transformation. European Union. 2019.
79. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
80. European Commission. eGovernment Benchmark 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovernment>
81. e-Estonia Briefing Centre (2023). e-Estonia Guidebook. URL: <https://e-estonia.com>
82. Estonia X-Road: Interoperability Platform. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>
83. Evsyukova O., Karpiuk M., Kelemen M. Cyberthreats in Ukraine, Poland and Slovakia. *Cybersecurity and Law*. 2024. 11(1). P. 58-78.
84. Evsyukova O. Political digitalization for Ukrainian society—challenges for cyber security. *Cybersecurity and Law*, 2021. Vol. 5. P. 139–144.
85. Follow-up Evaluation of Management Advisory: The Protection of Sensitive Mission Data by the Security Assistance Group-Ukraine and Its Subordinate Commands (Report No. DODIG-2025-00. URL: <https://www.dodig.mil/reports.html/Article/3935066/follow-up-evaluation-of-management-advisory-the-protection-of-sensitive-mission/>
86. French Government. FranceConnect and State-as-a-Platform Strategy. 2022. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/france/commitments/FR0020/>
87. Government of Spain (2023). Digital Spain 2025 and Sede Electrónica Overview. URL: [https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210204\\_Digital\\_Spain\\_2025.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210204_Digital_Spain_2025.pdf)
88. Heeks R. Information and Communication Technologies and Development: An Overview. Development Studies Institute, London School of Economics and Political Science. 2018.
89. Janssen M., Estevez E. Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*. 2013.

90. Linders D. From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*. 2012.
91. Lin Chia Jie. Denmark leads the world in digital government. July, 2018. URL: <https://govinsider.asia/innovation/denmark-online-services-digital-government-australia-korea/>.
92. Local Roundup | March 2025. URL: [https://www.opengovpartnership.org/news/local-roundup-2025-march/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.opengovpartnership.org/news/local-roundup-2025-march/?utm_source=chatgpt.com)
93. OECD. Digital Government Index: 2019 results. OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-4de9f5bben.htm>
94. OECD. Digital Government Index 2022: Denmark and the Nordics. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index\\_1a89ed5e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html)
95. OECD. *Digital Government Index 2023*. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index\\_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf?utm_source=chatgpt.com)
96. OECD Digital Government Competency Framework. URL: <https://www.oecd.org>.
97. OECD. Digital Government Review of Mexico: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. OECD Publishing, Paris. 2020.
98. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine\\_7dbe965b-en.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html?utm_source=chatgpt.com)
99. OECD. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/gov/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector-059814a7-en.htm>
100. Open Government Partnership (OGP). URL: <https://www.opengovpartnership.org/>
101. ProZorro – Система публічних закупівель України. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
102. Strategic vision for Ukraine’s green transition: paving the path through collaboration with Sweden. URL: [https://www.sei.org/features/strategic-vision-for-ukraines-green-transition/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sei.org/features/strategic-vision-for-ukraines-green-transition/?utm_source=chatgpt.com)
103. Swedish Government (2022). Open Data Strategy and e-Governance Reports. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-sweden\\_4daf932b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-sweden_4daf932b-en.html).
104. The EU boosts its support towards a greener, resilient and competitive economy for Ukrainian citizens. <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu->

[boosts-its-support-towards-greener-resilient-and-competitive-economy-ukrainian-citizens\\_en?utm\\_source=chatgpt.com](#)

105. Ubaldi B. et al. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Working Papers on Public Governance, No. 33. 2019.

106. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua>.

107. Ukraine Crisis Response Plan 2025. URL: [https://crisisresponse.iom.int/response/ukraine-crisis-response-plan-2025?utm\\_source=chatgpt.com](https://crisisresponse.iom.int/response/ukraine-crisis-response-plan-2025?utm_source=chatgpt.com)

108. United Nations. E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2020.

109. UNDP Ukraine. *State Service Transformation Reports 2024*. URL: [https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024?utm_source=chatgpt.com)

110. United Nations. UN E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs, 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

111. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: [https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm_source=chatgpt.com)

112. U.S. Security Cooperation with Ukraine. URL: <https://www.state.gov/bureau-of-political-military-affairs/releases/2025/01/u-s-security-cooperation-with-ukraine>

113. Vuorikari R., Punie Y., Carretero Gomez S., Van den Brande G. (2016). DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model. Luxembourg Publication Office of the European Union. 2016. URL: <https://binpo.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/DigComp-2.0-Система-цифрової-компетентності-громадян.pdf>

114. Weerakkody V., et al. Digital government: overcoming the systemic failure of transformation". Government Information Quarterly. 2017.

115. White Book of Reforms 2025. Chapter 1. Governance. URL: [https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-1-governance?utm\\_source=chatgpt.com](https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-1-governance?utm_source=chatgpt.com)

116. Why and how the public should monitor public procurement in 2025. URL: [https://ti-ukraine.org/en/blogs/why-and-how-the-public-should-monitor-public-procurement-in-2025/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ti-ukraine.org/en/blogs/why-and-how-the-public-should-monitor-public-procurement-in-2025/?utm_source=chatgpt.com)

117. World Bank. GovTech Maturity Index 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/publication/govtech-maturity-index>