

О. О. Синянський, аспірант кафедри менеджменту та публічного управління факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації Державного податкового університету

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті досліджено загальний стан впровадження та застосування цифрових технологій в Україні та державних місцевих адміністраціях зокрема. Проаналізовано позитивний досвід певних територіальних громад (наприклад, **Вінниця, Луцьк, Буча**), у яких цифровізація вже приносить практичні результати. В ході дослідження розглянуто цифрові стратегії України та досвід деяких країн Європи (зокрема **Естонії, Польщі, Данії**). Проводиться аналіз деяких аспектів цифрових стратегій та акцентується увага на позитивному досвіді у сфері цифрової взаємодії громадян із державними інстанціями. Пропонується використання такого позитивного досвіду нашою державою у подальшому впровадженні та розбудові власної цифрової стратегії. Основна увага приділяється виявленню чинників, які перешкоджають цифровій трансформації державних адміністрацій на місцевому рівні. Зокрема аналізується вплив кадрових, освітніх, технічних, фінансових, нормативно-правових та інших чинників на темпи та ступінь цифрової трансформації. Окремо у ході аналізу враховується вплив викликів воєнного стану, розглядаються як позитивні приклади використання можливостей цифрових технологій після початку повномасштабного вторгнення, так і слабкі місця даної сфери, виявлені в умовах війни. Також приділяється увага важливості інноваційної діяльності у сфері цифрових технологій та необхідності їх безперервного подальшого масштабування і активного впровадження для якісного післявоєнного відновлення держави. За підсумками дослідження пропонується комплекс базових невичерпних пропозицій інституційного, ресурсного, нормативно-правового та організаційного забезпечення цифрової трансформації місцевих державних адміністрацій з метою подальшої сталої розбудови цифрової держави із ефективною, прозорою та інклюзивною системою державного управління на місцях не залежно від їх віддаленості та чисельності.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, місцеві державні адміністрації, електронне урядування, ефективність.

O. O. Synianskyi. Digitalisation of local government administrations in Ukraine: challenges and prospects

The article explores the status of implementation and application of digital technologies in state local administrations in Ukraine, specifically analyzing the positive experiences of certain territorial communities (for example, Bucha, Vinnytsia, Luts'k), where digitalization has already shown its first practical results. The study examines the digital strategies of Ukraine and some European countries (notably Estonia, Poland, Denmark). It analyzes certain aspects of digital strategies and emphasizes the positive experiences of these countries in the field of digital interaction between citizens and government institutions. The use of such positive experiences by our state is proposed during the implementation and development of its own digital strategy. The main focus is on identifying factors that hinder the digital transformation of local state administrations. In particular, it analyzes the impact of personnel, educational, technical, financial, legal, and other factors on the pace and degree of digital transformation. The analysis also takes into account the impact of the challenges posed by martial law, considering both positive examples of utilizing the opportunities of digital technologies since the onset of the full-scale invasion and the weaknesses in this area revealed under wartime conditions. Attention is also paid to the importance of innovative activities in the field of digital technologies and the necessity for their continuous further scaling and active implementation for quality post-war recovery of the state. Based on the results of the study, a set of basic inexhaustible proposals for institutional, resource, legal, and organizational support of the digital transformation of local state administrations is suggested, with the aim of further sustainable development of a digital state with an effective, transparent, and inclusive system of public administration on the ground, regardless of their remoteness and population.

Key words: digitalization, public administration, local state administrations, e-governance, efficiency.

Постановка проблеми. Ще до початку повномасштабного вторгнення цифровізацію було визначено як особливо важливий напрям розвитку держави. У своєму посланні до Верховної ради Президент України Володимир Зеленський у 2020 році заявив, що метою цифрової трансформації є 100% державних послуг онлайн [1]. І хоча фундамент цифрової трансформації було закладено достатньо давно, а на сьогодні реалізовано ряд проєктів у сфері цифрової трансформації, проте їх реалізація на місцевому рівні і надалі стикається із різноманітними викликами – від технічних і фінансових, до кадрових, організаційних і т.п.

Необхідність виявлення перешкоджаючих цифровізації факторів, та робота над їх усуненням видається не лише інструментом для подальшої модернізації, а й важливою умовою забезпечення управлінської спроможності територіальних громад, оперативності реалізації рішень на місцях та безперервності надання публічних послуг, зокрема і в умовах воєнного стану.

© **О. О. Синянський, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація публічного управління є глобальним процесом. Одночасно із вдосконаленням технологій, значним розвитком штучного інтелекту, поглибленням міжнародної співпраці у цифровій сфері, розвивається і науковий дискурс як у вітчизняному, так і у міжнародному просторі.

Дослідники аналізують вплив запроваджених цифрових технологій на взаємодію громадян із державою, вивчають фактори що можуть підвищити ефективність такої взаємодії або перешкоджати останній.

Наприклад у своєму дослідженні “eGovernment in Africa: Promise and Practice” професор цифрового розвитку Манчестерського університету Р. Гікс (Richard Heeks), розглядає як одну із основних причин провалу цифрової реформи застосування «чужої» для Африки моделі із Заходу, яка не відповідає африканським реаліям [2].

Професорка Суспільства та Інтернету інституту Інтернету Оксфордського університету Г. Маргеттс (Helen Margetts) присвятила ряд своїх робіт безпосередньо дослідженням природи та наслідків взаємовідносин між урядами, громадянами та Інтернетом і цифровими технологіями у Великій Британії та на міжнародному рівні. У спільній праці із С. Dorobantu розглядають питання сучасного урядування із використанням штучного інтелекту [3].

В українському науковому просторі тематика цифровізації публічного управління також висвітлюється досить активно. Автори аналізують ключові напрями цифрової трансформації на центральному рівні, зокрема реалізацію проекту «Дія», розвиток відкритих даних та е-реєстрів та ін.

Н. Іванова, наприклад, окреслила перспективи цифрового розвитку регіонів у післявоєнний період [4].

Дослідженням різних аспектів цифровізації регіонів України займалися такі вітчизняні вчені, як І. О. Іртищева [5], М. Ю. Загрійчук [6], М. В. Дубина [7] та ін.

Дослідження, присвячені локальному рівню управління, зокрема місцевим державним адміністраціям та практичні механізми запровадження цифрових рішень у локальних громадах залишаються недостатньо систематизованими.

Метою статті є дослідження стану цифрової трансформації з акцентом саме на місцевих державних адміністраціях в Україні в умовах децентралізації та воєнного стану, зокрема:

- виявлення основних проблем і перешкод для впровадження цифрових технологій на місцевому рівні;
- аналіз успішних кейсів впровадження цифрових інструментів у територіальних громадах;
- формулювання рекомендацій щодо механізмів підвищення ефективності цифровізації МДА у коротко- та середньостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація в Україні відбувається на тлі кількох визначальних взаємопов'язаних процесів: триваючої адміністративно-територіальної реформи, прогресуючої децентралізації, підвищення стандартів публічного управління та викликів повномасштабної війни. Для України за таких умов цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації місцевих державних адміністрацій, а й засобом забезпечення управлінської спроможності територіальних громад, оперативності реалізації рішень на місцях та безперервності надання публічних послуг.

З початком повномасштабної війни у 2022 році питання цифрової трансформації на місцях набуло особливого значення, адже саме місцеві державні адміністрації відігравали ключову роль у:

- координації гуманітарної допомоги;
- реєстрації внутрішньо-переміщених осіб;
- підтримці місцевої економіки та процесах відбудови деокупованих населених пунктів та ін.

Цифрові технології мають забезпечити як гнучкість управління, так і підвищення прозорості, інклюзивності та ефективності публічних послуг.

На загальнодержавному рівні завдяки реалізації таких проектів як платформа «Дія», було створено потужну основу для цифрової взаємодії між громадянином і державою. Проте саме місцеві державні адміністрації (надалі також – МДА) часто залишаються тим рівнем влади, де заходи цифрової трансформації реалізуються нерівномірно, фрагментарно, а подекуди взагалі лише декларуються, не маючи достатнього практичного втілення.

Особливо гострою видається ситуація у віддалених або малонаселених населених пунктах, де більш слабка технічна інфраструктура, гостра недостатність, а іноді і повна відсутність ІТ-фахівців, обмежене фінансування не дозволяють більш повномірно впроваджувати елементи цифрового урядування. Усе це підвищує ризики управлінських збоїв, знижує прозорість і ефективність діяльності місцевої влади, а також обмежує громадян у доступі до якісних публічних послуг.

Відсутність системного підходу до цифровізації МДА може знівелювати переваги загальнодержавної стратегії цифрового розвитку. Це створює потребу у комплексному аналізі поточного стану, виявленні проблем і формуванні ефективних механізмів підвищення ефективності цифрових трансформацій саме на місцевому рівні.

На місцевому рівні впровадження цифрових технологій часто зводиться лише до базових заходів, наприклад таких, як електронний документообіг. І навіть реалізація таких найпростіших рішень може відбуватися із дублюванням у паперовій формі – із проставленням «живих підписів» і «візуванням від руки» на роздрукованих електронних документах і т. п. Елементарні електронні сервіси як от реєстрація у онлайн чергу може залишатися

лише формально задекларованою, а на практиці вимагає фізичної присутності з метою отримання роздрукованого «електронного талону» на надання послуг, а списки черг на отримання такого талону складаються на папері і відвідувачі все так же змушені відстоювати «живі черги».

Серед причин таких нераціональних і обтяжуючих процеси рішень є недостатня кваліфікація персоналу і низька обізнаність громадян, та як наслідок – недовіра до технологій, бажання підстрахуватися на випадок збоїв у роботі цифрових технологій.

Варто погодитись, що такі побоювання часто є небезпідставними, адже технічна інфраструктура у більш віддалених та малих громадах досі є менш розвиненою. Матеріально-технічне забезпечення здійснюється на мінімально необхідному рівні, оргтехніка є застарілою, доступ до технічної підтримки та безперебійного швидкісного інтернету обмежений, а подекуди, наприклад в умовах відключення електроенергії через пошкодження критичної інфраструктури сусідньою країною-агресором, – і взагалі відсутній.

Згідно даних Міністерства цифрової трансформації України на кінець 2020 року в Україні було не підключено до інтернету 40% шкіл, 92% бібліотек та 37% лікарень, а близько 2 тис. українських шкіл, де навчається понад 180 тисяч учнів, розташовані у населених пунктах, де не було жодного оптичного провайдера [8].

Очевидним стає той факт, що у аналогічних умовах вимушені були здійснювати свою діяльність і місцеві державні адміністрації.

Незважаючи на поступове покращення технічного забезпечення, зберігалася певна «історично» сформована недовіра громадян до електронних сервісів. А руйнування критичної інфраструктури країною-агресором та зумовлені ними тривалі відключення електричної енергії (блекаути), які унеможливлювали доступ до електронних сервісів, лише поглибили таку недовіру. І тепер, навіть маючи змогу отримати електронну послугу, деякі громадяни продовжують віддавати перевагу особистому відвідуванню державних установ та отриманню результату у вигляді «папірця».

Іноді ж причиною для вибору на користь особистого відвідування є не тільки негативний досвід користування електронними послугами (чи неможливість ними скористатися), але і недостатня обізнаність із технологіями, або й взагалі незнання про можливість отримання адміністративної послуги альтернативним способом – у електронному вигляді.

Тож не буде помилковим висновок, що для масштабування цифровізації не зайвими будуть різноманітні інформаційні та освітні заходи як для персоналу, так і для населення.

Слід відмітити, що початок повномасштабного вторгнення став тим фактором, що суттєво збільшив кількість користувачів електронних послуг. Розширився і сам перелік таких послуг завдяки адекватній реакції держави на виклики воєнного стану.

Так, наприклад станом на кінець 2023 року кількість користувачів Дії зросла на 20% від початку повномасштабного вторгнення і становила 18,6 млн – що приблизно складало половину населення України [9].

Стан цифровізації МДА: загальний огляд

За підсумками 2024 року Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифри) оприлюднило третє публічне видання **«Індекс цифрової трансформації регіонів України»** із вимірюванням рівня цифрової трансформації регіонів України та успішності роботи заступників/заступниць начальників обласних військових адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) [10].

У передмові видання зазначається, що вперше його «експериментально доповнено новим субіндексом «Індивідуальні проєкти CDTO», що має найбільшу вагу серед інших субіндексів, а саме 60%, коли вага інших субіндексів – на рівні 5%. Такі зміни **дають можливість урахувувати всі проєкти, які реалізуються на регіональному та/або місцевому рівні**, а не лише ті, що сформовані на національному рівні Міністерствами та ЦОВВ як обов’язковими або рекомендованими до впровадження на місцях».

Можна зробити висновки, що увага дедалі більше приділяється реалізації проєктів із цифровізації саме на місцевому рівні.

Нижче наведено деякі дані із згаданого видання Мінцифри за 2024 рік (у порівнянні із 2023 роком):

- 4887 ЦНАП та ВРМ утворено та функціонує в територіальних громадах (+24%);
- 1010 ЦНАП забезпечено альтернативним джерелом енергоживлення для безперебійної роботи (+56,6 %);
- 550 ЦНАП надають повний перелік адміністративних послуг (+140%);
- у 690 територіальних громадах запроваджено електронний документообіг (+70,0 %);
- 12256 закладів та органів місцевого самоврядування приймають електронні документи в застосунку Дія, надаючи публічні послуги (+66,4%).

На порталі «Цифрова громада» з початку квітня 2025 року стартувало вимірювання рівня цифрової трансформації регіонів та територіальних громад, де на карті у режимі реального часу відображаються проміжні результати цифровізації.

Згідно із даними порталу вбачається, що лідерами цифрової трансформації станом на травень 2025 року є **Дніпропетровська, Львівська та Тернопільська області** із показниками відповідно 43, 43 та 42 бали за

шкалою індексу від 0 до 100 балів (результати вимірювання сформовані на основі даних, внесених посадовими особами обласних державних (військових) адміністрацій через електронний кабінет на вебпорталі «Дія. Цифрова громада») [11].

Позитивний досвід цифровізації окремих громад

Серед регіонів-лідерів цифровізації Вінниччина. Також Вінниця посіла друге місце у рейтингу прозорості за 2024 рік у Програмі «Прозорі міста» Transparency International Ukraine [12]. Слід зазначити, що підвалини для таких високих показників були закладені ще до повномасштабного вторгнення і станом на сьогодні Вінниччина демонструє не просто хороші показники, а що важливіше – вже регулярні і достатньо тривалі успіхи у процесах цифровізації.

Огляд відкритих джерел інформації дозволяє дійти висновку про те, що Вінниця ще до повномасштабного вторгнення була флагманом цифрової трансформації на муніципальному рівні і активно взаємодіяла із громадою: як через сайт ради, так і через «Інформер для громадян», чат-боти у месенджерах типу Viber, Telegram. На сайті міської ради для громадян функціонували численні інформаційні, електронні, статистичні сервіси, та було забезпечено можливості для діалогу. Кожен вінничанин, наприклад, міг через спеціальний портал повідомити про виявлену проблему з доступом до приміщення (відсутній пандус або ж непридатний до використання і т.д.) для забезпечення питання доступності міського середовища. Користь від даної ініціативи та необхідність використання її позитивного досвіду якомога найбільшою кількістю територіальних громад є очевидними для України, де з початком повномасштабного вторгнення через численні випадки важкої фізичної травматизації серед військових і цивільного населення, актуальність питання доступності щоденно зростає.

У локальних засобах масової інформації згадується і про такі корисні ініціативи місцевої влади як спільні хакатони зі студентами, під час яких молоді навчалась використовувати відкриті дані, створювати на їх основі міські сервіси, а також про діяльність освітніх центрів по навчанню комп'ютерній грамотності дітей і дорослих, та комунікації щодо розвитку Вінниці – Хаб «Місто змістів», ІНУБ, Квадрат.

Окремо слід зазначити, що вже на той час у апараті Вінницької міської ради було визначено відповідальний структурний підрозділ для супроводження усіх питань розвитку електронного врядування – департамент інформаційних технологій. До його складу входило декілька відділів – інформатизації, програмного забезпечення, технічного забезпечення та зв'язку, геоінформаційних технологій та захисту інформації. Департамент мав у своєму підпорядкуванні два комунальних підприємства.

Таке ретроспективне дослідження процесу цифровізації Вінниці і співставлення із поточними досягненнями, дозволяє дійти висновку, що серед факторів успіху є і активна взаємодія із громадою та реалізовані для цього технічні рішення, і освітня діяльність серед населення, і, нарешті, достатньо добре сформована інституційна складова: створено відповідальний структурний підрозділ та підпорядковані комунальні підприємства для практичної реалізації рішень.

За підсумками роботи Мінцифри у 2023 та 2024 роках до п'ятірки лідерів за індексом цифрової трансформації територіальних громад потрапляла також Волинь, посівши 4-е та 5-е місце відповідно.

Це свідчить про те, що регіон не лише досяг одних із найвищих показників цифрової трансформації, а і продовжує їх утримувати, демонструючи таким чином стійкість досягнутих результатів.

Хочеться звернути увагу на позитивний досвід регіону у залученні коштів за програмами міжнародної технічної допомоги для цілей цифровізації.

Так, згідно оприлюдненої 10.04.2025 р. на офіційному сайті Луцької міської ради публікації «Безбар'єрність та цифровізація: у двадцяти ЦНАП Волині наявні мобільні цифрові валізи»: *«завдяки налагодженій спільній роботі відділу цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації ОВА та програм міжнародної технічної допомоги, в рамках програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), що фінансується Швейцарією і виконується Фондом Східна Європа, та проєкту «Посилене партнерство для сталого відновлення», що впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Швеції, в 20 громадах області наявні мобільні цифрові валізи»* [13]. (Мобільні цифрові валізи – це так звані пересувні робочі місця адміністраторів ЦНАП для виїзного прийому громадян: передусім людей з особливими потребами, старшого віку та для тих, хто перебуває на лікуванні, або ж проживає у віддалених населених пунктах громад).

Унікальним у своєму роді є досвід цифровізації деокупованої Бучі і в подальшому він цілком може бути використаний для інших деокупованих територій.

Буча є показовим прикладом у сфері цифровізації з метою відбудови і залучення як міжнародної фінансової допомоги, так і національної партнерської підтримки для цієї мети.

Так, завдяки проєкту **RebuildUA** оцифровується і аналізується зруйнована інфраструктура. Визначається розміщення пошкоджених об'єктів, призначення будівель та рівні руйнації. Аналітики проєкту на основі стандартизованої методології оцінюють збитки у грошовому вигляді і результати проведеного аналізу надають громадам, органи державної влади і спеціалізованим фондам для аргументації та залучення фінансування й подальшого

запуску процесу відбудови.

Згідно даних офіційного сайту проекту – оцифровано 130 локацій та більше 40 000 зруйнованих об'єктів.

Партнерами проекту RebuildUA на сайті зазначені: Київська школа економіки, громадське об'єднання «УРБАНИНА», Центр відновлення економіки, Центр розвитку інновацій та контент-маркетингова агенція TOP LEAD, а також вказується, що проект реалізується за підтримки Національної поліції України, Всеукраїнської асоціації об'єднаних територіальних громад, Департаменту містобудування та архітектури КОДА, компаній KERNEL, TVIS, Odgers Berndtson [14].

Вказане слугує наочною демонстрацією того, що об'єднання державних органів, національних приватних установ та міжнародних організацій задля спільної мети можливе та ефективне.

Під час першого на Київщині TechnoForum у Бучі (у жовтні 2024 року), повідомлялося, що Буча вже на понад 90% відновлена, а цифровізація стане важливим елементом подальшого розвитку та покращення інфраструктури громади. А завдяки співпраці з литовськими партнерами відбувається **впровадження 3D генплану міста Бучі**. Іншим важливим проектом є **Smart City Bucha**, що реалізують з американськими партнерами та міжнародною підтримкою з програми HOVERLA (ГОВЕРЛА) від USAID. У рамках цього проекту у громаді буде встановлено понад 200 камер спостереження та датчиків, які автоматично сигналізуватимуть диспетчерам про можливі пориви води чи каналізації, якість (забруднення) повітря, відкриватимуть укриття у разі повітряних тривог і закриватимуть після їх закінчення [15].

Усе вище зазначене свідчить, що навіть у кризових умовах громади можуть демонструвати винахідливість та ефективність, якщо мають доступ до ресурсів та підтримку з боку влади або приватних донорів.

Досвід цифровізації у країнах ЄС

Наприкінці 2024 року Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров повідомив, що за рейтингом Online services Index, міжнародного дослідження E-Government Development Index, що оцінює 193 країни світу та розробляється ООН, Україна займає 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. За шість років Україна піднялась у цьому рейтингу на 97 позицій (у 2018 році Україна була на 102-му місці) [16].

Тож нині вже саме Україна є носієм цінного досвіду та тією державою, у якої хочуть навчатися та за чиїм прикладом хочуть інтегрувати Дію інші держави.

Разом з тим для більш повного висвітлення теми не зайвим буде згадати у цій статті про досвід цифровізації деяких інших Європейських держав.

Естонія, яка випередила Україну у згаданому вище рейтингу та посіла 3-тє місце, традиційно вважається флагманом цифрового уряду у Європі. Так, наприклад ще у 2014 році урядом Естонії було запущено та реалізовано програму віртуальне резиденство або е-резиденство, яка дозволяє неестонцям отримувати доступ до естонських сервісів, таких як реєстрація підприємств чи банківські послуги, а також до єдиного європейського ринку, можливість підписувати електронні документи. Ця програма націлена на підприємців, які не залежать від місця свого перебування, таких як IT-розробники або письменники.

Такий досвід теоретично міг би стати корисним для України з метою залучення іноземного населення та притоку кадрів на заміну власним, що вимушені були покинути державу через повномасштабне вторгнення та не планують повертатися навіть після припинення агресії.

У сусідній нам державі **Польщі** одним із показових інструментів цифровізації є можливість як громадянам, так і негромадянам створити довірений профіль у державній електронній системі Польщі – ePUAP, для доступу до широкого спектру можливостей серед яких наприклад подача заяви про втрату документів (id-картка, посвідчення водія тощо); інформування про продаж автомобіля, і, відповідно, зняття його з обліку; перевірка кількості штрафних балів (на водійському посвідченні); контроль за виплатою роботодавцем соціальних внесків за працівника; питання пенсійного забезпечення; подача податкових декларацій; перерахунок податкових виплат; отримання довідки про несудимість в РП; отримання копій документів про громадянський стан (шлюб, розлучення, народження тощо); доступ до біржі праці.

Данія є ще одним успішним кейсом цифровізації у країнах Європи. У 2020 Данія посідала перше місце у рейтингу ООН з розвитку е-урядування у вказаному році 91% усього населення Данії спілкувалися з державою через онлайн-засоби, електронну пошту тощо [17]. А за результатами 2024 року Данія є лідером рейтингу E-Government Development Index міжнародного дослідження E-Government Development Index [18]. Економіка Данії є однією із найбільш цифровізованих у світі і вона надалі створює стратегії подальшої цифрової трансформації, адже розуміє її важливість та ефективність. Видається перспективним налагодити зв'язки з Данією щодо цифровізації для обміну досвідом, адже будь-який досвід вартий уваги, а особливо цінний практичний досвід країн-лідерів.

На сьогодні цифровізація є не лише необхідним технічним нововведенням, а й культурним зрушенням у відносинах між владою і громадянами, та навіть міжнародного співробітництва.

Основні перешкоди на шляху цифровізації МДА.

У 2024 році Мінцифри відзвітувало про результати цифровізації за 2023 рік і наголосило на **необхідності збільшувати команди з цифровізації**, зокрема у Харківській, Київській і Миколаївській областях [19].

Дослідження, здійснене Міністерством цифрової трансформації за підтримки Інституту Маліка (Швейцарія) серед перешкод на шляху цифровізації в Україні **називає кадрову недостатність спеціалістів на місцях**, які можуть і хочуть працювати в цифровій трансформації, а також бюрократизовану комунікацію між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування.

Огляд відкритих джерел інформації та неформальне спілкування із працівниками органів місцевого самоврядування також дозволяє дійти висновку про **недостатність фінансування** та наявність розриву у фінансуванні, що напряду впливає на можливості реалізації цифрових ініціатив на місцях. Про недостатність фінансування зазначають і самі цифрові лідери [20].

За даними дослідження цифрової грамотності в Україні у 2023 році **60% дорослого населення країни розвинули цифрові навички** на базовому та вищому рівнях [21]. Отже, трохи менше половини опитаних все ще потребують опанування таких навичок.

У січні 2025 року було оприлюднено звіт за результатами соціологічного дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) серед українців щодо користування державними цифровими послугами та інтернетом у 2024 році. Дослідження виявило, що **11% українців користуються держпослугами лише офлайн**. Головними причинами цього стали **нестача необхідних навичок, або взагалі недовіра** такому формату послуг [22].

Таким чином, серед перешкод цифровізації МДА визначальними є:

Брак кадрів: нестача спеціалістів, IT-фахівців, низький рівень цифрової грамотності існуючого персоналу, його недостатня мотивація, відсутність критеріїв для оцінки персональної продуктивності, відсутність відповідальних за цифровізацію осіб на місцевому рівні.

Брак фінансів: низький рівень фінансування, низький пріоритет на етапах затвердження бюджетів.

Брак освіти: не лише у персоналу, а і у населення.

Звісно, ці фактори є не виключними перешкодами на шляху цифровізації, але вони є найбільш частими, повторюваними та впливовими.

Робота над їх подоланням потребує не лише заходів з-боку держави, але й ініціативності місцевих керівників, залученості та активної позиції громади.

Запропоновані механізми підвищення ефективності:

1. Інституціоналізація цифрової трансформації. Після запровадження посади CDO і призначення цифрових лідерів вищого порядку, слід надалі збільшувати штат працівників, розширювати профільні відділи у МДА, а також проводити підбір та призначення відповідальних за цифровізацію осіб на місцях, з урахуванням потреб та реалій конкретної громади. Не зайвим буде створити спеціалістам на місцях можливість надавати зворотний зв'язок відносно труднощів, з якими вони стикаються у практичній площині, а також організувати площину для обміну досвідом із колегами.

2. Підвищення кваліфікації персоналу. Навчання персоналу на місцях має відбуватися на регулярній основі у тому числі через онлайн-курси, програми Мінцифри, грантові навчання. По можливості варто проводити офлайн заходи із метою навчання, обміну досвідом між громадами, розбору кейсів та підвищення мотивації персоналу. Варто організувати і забезпечити своєчасне інформування персоналу про нові технічні рішення, запуск нових сервісів. Пошук і залучення молодих кваліфікованих спеціалістів до роботи над проектами для цілей цифровізації.

3. Підвищення цифрової грамотності громадян. Важливо, щоб люди не тільки мали можливість скористатися електронними сервісам, але і уміли це робити. Необхідно розробляти і поширювати інформацію про цифрові сервіси у максимально доступній формі, наприклад, у вигляді відео чи інфографіки. Додавати зрозумілі інструкції до онлайн сервісів. Також необхідно популяризувати електронні послуги, наприклад, за допомогою соціальної реклами, щоб якомога більше людей дізнавались про можливість отримати послугу альтернативним способом – онлайн.

4. Пошук і залучення альтернативних джерел фінансування. Державне фінансування цифровізації на місцях в умовах війни, безумовно є недостатнім. Тож варто звернути увагу на пошук додаткових джерел фінансування – міжнародну фінансову допомогу та партнерські програми. Для пошуку таких програм доцільно розглянути можливість призначення (найму) відповідального за напрямок спеціаліста (по типу грантових менеджерів у приватному секторі), адже пошук різноманітних грантів та вивчення критеріїв для подачі заявок на їх отримання є досить кропіткою роботою, а успішність розгляду поданої заявки може суттєво залежати і від формальних причин – правильність оформлення документів, своєчасність подачі, усунення недоліків тощо. Іншим альтернативним джерелом фінансування окремих проектів по цифровізації можуть бути місцеві приватні партнери (бізнеси, установи чи навіть окремі громадяни). Причому сприяння таких партнерів може бути втілене не виключно в грошовій формі, чи наприклад у матеріально-технічній – наданні певної техніки чи інших матеріальних ресурсів, але і взагалі у нематеріальній – як от забезпечення інформаційною підтримкою, безкоштовними навчальними заходами, організаційною допомогою.

Висновки. Цифровізація місцевих державних адміністрацій в Україні є критично важливою умовою модернізації системи публічного управління, особливо в умовах децентралізації, воєнного стану та поствоєнного відновлення. Проведений аналіз свідчить, як про наявність амбітної національної цифрової стратегії, так і про те, що впровадження цифрових інструментів на рівні МДА може залишатися фрагментарним і суттєво залежить від людських та фінансових ресурсів конкретної громади.

Досвід окремих українських громад підтверджує, що цифрові інструменти дозволяють суттєво підвищити ефективність взаємодії місцевих органів державної влади і громадян, сприяють забезпеченню прозорості діяльності органів влади та їх ефективності.

Автор не розглядає запропоновані механізми підвищення ефективності цифровізації місцевих державних адміністрацій як виключні або універсальні, а дослідження має здебільшого науково-теоретичне підґрунтя. Проте висновки статті можуть стати теоретичною основою як для подальших більш глибоких досліджень, так і до практичного застосування за умови їх адаптації до реалій конкретної громади.

У перспективі цифровізація МДА має стати не окремим проєктом, а органічною частиною щоденної управлінської практики. Її успіх визначатиме не лише ефективність надання послуг, а й здатність України вибудувати стійке, відповідальне та сучасне публічне управління.

Список використаних джерел:

1. Мінцифри. «Володимир Зеленський: «Цифрова країна – це потужний економічний розвиток». 2020. URL: <https://surl.lu/hchtgu>
2. Heeks R. “e-Government in Africa: Promise and practice”, 2003, URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/IP-2002-0008>
3. Margetts H., Dorobantu C. Rethinking government with algorithmic decision making: Data science, artificial intelligence and public values. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2019. URL: <https://surl.li/mysegq>
4. Іванова Н. Науковий журнал: *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. 2022. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277072/271847>
5. Іртішцева І. О., Сенкевич О. Ф. Цифрова трансформація регіонів України: об’єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. 2020. Вип. 1. С. 14–21. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-2>
6. Загрійчук М. Ю. 2020. До проблеми визначення поняття, сутності та змісту цифрової трансформації регіону. *Юридична наука*. 2020, с. 176–182. URL: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.22>
7. Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Науковий журнал “Economic Synergy”*. 2023. Вип. 1 (7). С. 66–81. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/77/67>
8. Мінцифри. Михайло Федоров: У 2021 році 2,5 млн українців у селах отримують доступ до інтернету. 2020. URL: <https://surl.lu/gxgyxa>
9. Київ Пост, жов. 1, 2023 / Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145>
10. Мінцифри. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2024. URL: <https://surl.lu/devqot>
11. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення 15.05.2025)
12. Transparency International Ukraine. URL: <https://transparentcities.in.ua>
13. Міська рада Луцька. Безбар’єрність та цифровізація: у двадцяти ЦНАП Волині наявні мобільні цифрові валізи. 2025. URL: <https://surl.li/nhgbrn>
14. RebuildUA. URL: <https://rebuildua.net/>
15. THEBUCHACITY незалежне медіа Бучі і регіону. 2024. URL: <https://surl.lu/thvefk>
16. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>
17. Урядовий портал. 23.02.2021. URL: <https://surl.li/mbtloh>
18. Урядовий портал. 11.01.2024. URL: <https://surl.li/benlos>
19. Суспільне Дніпро. 18.04.2023. URL: <https://surl.lu/axceul>
20. Освіта Дія. Дослідження цифрової грамотності в Україні. 2023. URL: <https://surl.lu/jnyoch>
21. UNDP Україна. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році». URL: <https://surl.lu/vjdsqj>
22. КМІС. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20250127_p/undp-ua-e-services-use-2024.pdf

References:

1. Ministry of Digital Transformation, (2020), “Volodymyr Zelenskyi: “Tsyfrova kraina – tse potuzhnyi ekonomichnyi rozvytok” [Volodymyr Zelenskyi: “A digital country is a powerful economic development”], official site. URL: <https://surl.li/dsnzoc> [Ukraine].
2. Heeks R, 2003, e-Government in Africa: Promise and practice. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/IP-2002-0008>
3. Margetts H., Dorobantu C., (2019), Rethinking government with algorithmic decision making: Data science, artificial intelligence and public values. Philosophical Transactions of the Royal Society. URL: <https://surl.li/mzwgdz>
4. Ivanova N., (2022), “Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. Tsyfrovyi rozvytok rehioniv Ukrainy: trendy dovoiennoho periodu ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia” [“Problems and Prospects of Economics and Management. Digital development of Ukraine’s regions: pre-war trends and post-war recovery prospects”], *Naukovyi zhurnal* [Scientific journal]. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277072/271847> [Ukraine].
5. Irtysheva I. O, Sienkevych O. F, (2020), “Tsyfrova transformatsiia rehioniv Ukrainy: obiektyvna neobkhidnist, pryntsyipy tsyfrovoho rozvytku ta osoblyvosti rehuliuвання”, [Digital transformation of Ukraine’s regions: an objective necessity, principles of digital development, and regulatory features], *Rehionalna ekonomika* [Regional Economy]. Vol 1, pp. 14–21. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-2> [Ukraine].
6. Zahriichuk M. Yu., (2020) “Do problemy vyznachennia poniattia, sutnosti ta zmistu tsyfrovoi transformatsii rehionu”, [“On the issue of defining the concept, essence, and content of digital transformation of a region”], *Yurydychna nauka* [Legal Science], pp. 176–182. URL: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.22> [Ukraine].
7. Dubyna M. V, Derhaliuk M. O, (2023), “Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: suchasni realii, problemy ta shliakhy vyryshennia”, [Features of digital transformation of Ukraine’s regions: current realities, problems, and solutions], *Naukovyi zhurnal “Economic Synergy”*. [Scientific journal “Economic Synergy”], Vol. 1 (7), pp. 66–81. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/77/67> [Ukraine].
8. Ministry of Digital Transformation, (2020), “Mykhailo Fedorov: U 2021 rotsi 2,5 mln ukrainsiv u selakh otrymaiut dostup do internetu”. [“Mykhailo Fedorov: In 2021, 2.5 million Ukrainians in villages will gain internet access”], official site, URL: <https://surl.lu/jvpbmc> [Ukraine].
9. Kyiv Post, (2023), “Yak Ukraina pid chas viiny stala svitovym liderom iz tsyfrovizatsii derzhupravlinnia”. [How Ukraine became a global leader in digital government during wartime]. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145> [Ukraine].
10. Ministry of Digital Transformation, (2024), “Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy pidsumky 2024 roku” [“Index of Digital Transformation of Ukrainian Regions results of the year”]. URL: <https://surl.lt/zhpyyp> [Ukraine].
11. Tsyfrova hromada, Natsionalnyi vebportal, [Digital Community, National web portal]. URL: <https://hromada.gov.ua/> [Ukraine].
12. Transparency International Ukraine, official cite. URL: <https://transparentcities.in.ua> [Ukraine].
13. Lutska miska rada [Lutsk city council], (2025), “Bezbariarnist ta tsyfrovizatsiia: u dvadtsiaty TsNAP Volyni naiavni mobilni tsyfrovi valizy” [Accessibility and digitalization: twenty administrative service centers in Volyn equipped with mobile digital cases], official site. URL: <https://surl.li/jpyyro> [Ukraine].
14. RebuildUA, official site. URL: <https://rebuildua.net>. [Ukraine].
15. Shatylo V., (2024), “Bucha na shliakhu tsyfrovizatsii: yak tekhnolohii dopomahaiut u vidbudovi ta rozvytku hromady”, [Bucha on the path of digitalization: how technologies help rebuild and develop the community], “THEBUCHACITY” Nezalezhne media Buchi i rehionu, [“THEBUCHACITY” Independent media of Bucha and the region]. URL: <https://surl.li/kugzzj> [Ukraine].
16. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>, official site (accessed: 15.05.2025).
17. Uriadovyi portal [Government Portal], (2021), “Uspishni keisy tsyfrovizatsii krain: Mykhailo Fedorov zustrivsia z Poslom Danii Olie Ehberhom Mikkelsenom” [Successful cases of the country's digitalization: Mykhailo Fedorov met with the Ambassador of Denmark, Olie Ehberh Mikkelsen], official site. URL: <https://surl.lt/bydzvz> [Ukraine].
18. Uriadovyi portal [Government Portal], (2024), “Rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2023 rik” [Results of digital transformation in the regions of Ukraine by 2023], official site. URL: <https://surl.li/dvukpp>. [Ukraine].
19. Vahner O., Stryzhka I., Suspilne Dnipro, (2023), “Na Dnipropetrovshchyni tsyfrovizuiut 10 hromad. Shcho otrymaiut vid tsoho zhyteli – interv’iu z ekspertkoiu projektu” [10 communities in the Dnipropetrovsk region are being

digitalized. What will residents gain from this – an interview with a project expert]. URL: <https://surl.li/flxgdv> [Ukraine].

20. Diia.Osvita, (2023), “Doslidzhennia tsyfrovoy hramotnosti v Ukraini” [“Study on digital literacy in Ukraine”], official site. URL: <https://surl.li/jdcutv> [Ukraine].

21. UNDP Ukraine, (2025), “Analitychnyi zvit “Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh u 2024 rotsi”. [“Analytical report: Opinions and views of the Ukrainian population on state e-services in 2024”]. URL: <https://surl.li/atuatv> [Ukraine].

22. KMIS, [KIIS], (2025), “Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh Analitychnyi zvit za 2024 rik”. [“Opinions and views of the Ukrainian population on state electronic services. Analytical Report for 2024”]. URL: <https://surl.li/apqgvo> [Ukraine].

Дата надходження статті: 01.08.2025

Дата прийняття статті: 22.08.2025

Опубліковано: 16.09.2025