

## СЕКЦІЯ 6

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ  
В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**  
**DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SERVICE  
INSTITUTION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S MODERNISATION  
OF TERRITORIAL ADMINISTRATION**

У статті досліджуються ключові аспекти цифрової трансформації публічних послуг в умовах модернізації територіального управління в Україні. У контексті переходу до цифрового суспільства зростає значущість інноваційних управлінських практик, що базуються на знаннях, даних та автоматизації. Зроблено акцент на переході до цифрового суспільства, що обумовлює потребу у впровадженні новітніх технологій управління, автоматизації рутинних процесів, застосуванні електронного врядування та формуванні нових лідерських компетенцій. Окреслено основні виклики цифрової трансформації: низький рівень залучення державних інституцій, несинхронізованість стратегій, цифрова нерівність, відставання нормативної бази. Запропоновано напрями розвитку цифрової інфраструктури, автоматизації управління, використання хмарних технологій, розвитку цифрових навичок та трансформації бізнес-моделей. Розглянуто ризики та глобальні виклики цифровізації, включно з екологічними, соціальними, економічними, технологічними, кібербезпековими загрозами. Особливу увагу приділено викликам у сфері територіального управління в умовах децентралізації та посилення автономії громад. Запровадження цифрових інструментів управління, хмарних платформ, моніторингових систем та систем зворотного зв'язку сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень на місцевому рівні, забезпеченню прозорості, підзвітності та інтерактивної взаємодії з громадянами за умов політичної волі та нормативно-правової підтримки цифровізації та належного фінансування та розвитку цифрової інфраструктури громад. Сформульовано рекомендації щодо зміцнення інституційної спроможності органів місцевої влади, розбудови цифрової інфраструктури та адаптації публічного управління до викликів нового часу. Обґрунтовано необхідність адаптації управлінських структур до цифрових змін з урахуванням лідерських компетенцій та міжсекторального партнерства.

**Ключові слова:** інноваційні процеси, інститут публічних послуг, місцеве самоврядування, цифровізація, цифрова трансформація, стратегія цифрового розвитку,

територіальна організація влади, управлінські ризики, публічне управління.

The key aspects of the digital transformation of public services in the context of the modernisation of territorial administration in Ukraine have been considered in the paper. In the context of the transition to a digital society, the importance of innovative management practices based on knowledge, data and automation is growing. The emphasis is placed on the transition to a digital society, which necessitates the introduction of the latest management technologies, automation of routine processes, application of e-governance and formation of new leadership competencies. The main challenges of digital transformation have been outlined: low level of involvement of state institutions, lack of synchronisation of strategies, digital inequality, and backwardness of the regulatory framework. The author proposes directions for the development of digital infrastructure, management automation, use of cloud technologies, development of digital skills and transformation of business models. The risks and global challenges of digitalisation, including environmental, social, economic, technological, and cybersecurity threats, have also been considered. Particular attention has been paid to the challenges in the field of territorial governance in the context of decentralisation and increased community autonomy. The introduction of digital management tools, cloud platforms, monitoring and feedback systems contributes to improving the efficiency of management decision-making at the local level, ensuring transparency, accountability and interaction with citizens, provided there is political will and regulatory support for digitalisation and proper financing and development of the digital infrastructure of communities. Recommendations have been formulated to strengthen the institutional capacity of local authorities, develop digital infrastructure and adapt public administration to the challenges of modern times. The necessity of adapting management structures to digital changes, taking into account leadership competencies and intersectoral partnerships, has been substantiated.

**Key words:** innovation processes, institute of public services, local self-government, digitalisation, digital transformation, digital development strategy, territorial organisation of power, management risks, public administration.

УДК 35.072.2:004  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.23>

**Ахмедова О.О.**

д. наук з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри туризму  
та готельно-ресторанного бізнесу,  
Київський національний університет  
технологій та дизайну  
ORCID ID: 0000-0003-1573-7710

**Постановка проблеми.** Цифровазація публічних послуг у територіальних громадах здійснюється в контексті загального процесу цифрової трансформації, яка є сучасним проявом циклічності зміни технологічних епох у

розвитку цивілізації. На сьогодні це означає перехід від інформаційного до цифрового суспільства. Оскільки життєдіяльність більшості населення країни пов'язана з місцем проживання, застосування цифрових технологій

на місцевому рівні набуває особливої ваги в системі територіального управління. Цифровізація вплинула також на канали комунікації та зворотного зв'язку між муніципальною владою та жителями громад. Значна частина звернень громадян уже надходить в електронному форматі, і цей показник невпинно зростає. Водночас стало звичним явищем ведення сторінок у соціальних мережах з боку депутатів місцевих рад та керівників територіальних громад. Не менш важливим є напрям моніторингу локальних спільнот, у межах яких громадяни обговорюють актуальні проблеми. Уже існують спеціалізовані програмні рішення, що дозволяють автоматизувати процес моніторингу, виявляючи найбільш критичні теми та приймаючи оперативні управлінські рішення. Це безпосередньо впливає на ефективність реалізації бізнес-процесів у місцевих органах влади.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Станом на сьогодні, вчені різних країн приділяють достатньо уваги питанням цифровізації у всіх напрямках суспільного життя. Це і цифрова трансформація локального бізнесу, що має значний соціальний вплив на громади [1] і, в цьому ж контексті, особливості функціонування «розумних міст» [2], поєднання цифровізації та екологічних інновацій в організаціях, а також застосування блокчейн-технологій у фінансових сервісах при обслуговуванні громадян [3], необхідність формування лідерських якостей персоналу, адже ефективна цифровізація потребує справжнього лідерства, а не лише адміністрування [4].

Українські вчені розглядають вплив війни на розвиток цифровізації в органах місцевого самоврядування України, акцентуючись на викликах (кібербезпека, нестача ІТ-кадрів, інфраструктурні втрати) та нових можливостях (онлайн-сервіси, мобільні додатки, хмарні рішення) [5], перевагах цифровізації у підвищенні прозорості, ефективності та доступності місцевого врядування [6], можливостях ефективного управління громадами в умовах децентралізації [7].

Незважаючи на зростання уваги до цифровізації у науковому середовищі, питання трансформації інституту публічних послуг в умовах модернізації територіального управління в Україні потребує додаткових досліджень. У зв'язку з цим, метою статті є вивчення особливостей цифрової трансформації інституту публічних послуг в умовах модернізації територіального управління в Україні. У дослідженні використано системний підхід, що дозволив розглядати процеси цифрової трансформації інституту публічних послуг в органах місцевого самоврядування в їхній цілісності та взаємо-

зв'язку. Застосовано низку спеціальних наукових методів: абстрактно-логічний, аналогії, порівняння, індукції та дедукції, що дали змогу сформулювати загальні висновки. Метод порівняння використано для критичного осмислення підходів, моделей та концепцій цифровізації в муніципальному управлінні. Комплексне поєднання зазначених методів забезпечило всебічне розкриття предмету дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Еволюція сучасних суспільств у напрямку все більшої «цифровізації» соціально-економічних процесів, пов'язана з їх оцифруванням та обслуговуванням, визначає фактори, що впливають на умови цифрового середовища суспільства в цілому та систем управління зокрема, а саме наступні:

1. Суспільство знань, окрім традиційних чинників (таких як праця, капітал, підприємницькі можливості, земля) формує нові фактори – знання та інформацію. Інформаційний ресурс все більше виступає як головний ресурс сучасного суспільства і починає займати провідне місце серед інших економічних змінних у процесі створення конкурентних переваг компаній, регіонів, галузей, країн та формування цінності продукту чи послуги.

2. В сучасних умовах інформаційні технології забезпечують стрімку трансформацію знань із унікального ресурсу до суспільного блага, що скорочує життєвий цикл інновацій. Конкурентні переваги можуть бути отримані лише на етапі створення знань, тоді як їх поширення швидко нівелює унікальність. Таким чином, у суспільстві знань вирішальним є не сам факт володіння знаннями, а здатність швидко створювати та ефективно впроваджувати його в управлінські та соціальні процеси [8].

Роль знань та інформації у XXI столітті зумовлена не лише їх наявністю, а й розширенням сфер застосування та створення. Завдяки інформаційним технологіям стає можливим формування систем компетенцій та посилення сервісної складової в економічній, соціальній і управлінській реальності, що впливає на характер конкуренції.

Сучасна цивілізація досягла високого рівня розвитку технологічної інфраструктури, що дозволяє ефективно зберігати, передавати й обробляти інформацію зі зростаючою швидкістю. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на ключові тренди, які дедалі активніше впливають на суспільство, економіку та системи управління. Організації, здатні адаптуватися до цих трендів і трансформувати їх в інноваційні можливості, отримають переваги в майбутньому.

На початку третього десятиліття XXI століття світ перебуває на межі трансформа-

ції економічного та геополітичного устрою. Багато країн заявляють про перехід до цифрової економіки та суспільства, де ключову роль відіграють знання, інформація й людський капітал. Відбувається рух до Індустрії 4.0, Суспільства 5.0 та шостого технологічного укладу, заснованого на нанотехнологіях та штучному інтелекті.

Україна також активно бере участь у так званих «цифрових перегонах». У 2018 році було затверджено програму «Цифрова економіка та суспільство України» [9], яка передбачає такі пріоритети:

- розвиток цифрової інфраструктури (широкопasmовий інтернет по всій країні);

- цифровізація освіти, медицини, екології, інфраструктури, транспорту, безпеки тощо;

- розвиток цифрових навичок, ринку цифрових технологій та високотехнологічних галузей;
- стимулювання проектів цифрової трансформації на національному рівні.

З нашої точки зору, цифрова трансформація в Україні має включати:

- масове впровадження інтелектуальних сенсорів і технологій IoT;

- перехід до безособистісного виробництва й роботизації;

- використання хмарних технологій для зберігання даних;

- наскрізну автоматизацію управління (від підприємства до міністерства);

- перехід до електронного документообігу й проектування життєвого циклу продукції через інженерне програмне забезпечення;

- персоналізоване масове виробництво, сервісні бізнес-моделі, аналітику, прогнозування якості й стану обладнання, цифрові робочі місця, 100% переробку тощо.

Разом із тим, необхідно враховувати ризики цифрової трансформації:

- інституційні (низька залученість державних органів, неузгодженість стратегій, відставання законодавства; невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій і програм розвитку цифрових можливостей);

- інфраструктурні (недостатнє покриття інтернетом, нерівний доступ до технологій);

- екосистемні (слабка інноваційна політика, застаріла освіта, нестача кадрів, низький рівень автоматизації послуг).

Глобальні виклики та пов'язані з ними загрози, представлені в системному вигляді в Таблиці 1.

Цифровізація також породжує глобальні виклики: ризики безробіття, посилення технологічного розриву, кіберзагрози, екологічні наслідки, використання автономної зброї тощо. Відповідно, країни повинні вміти не лише впро-

ваджувати цифрові інновації, а й управляти викликами, які вони породжують.

В умовах модернізації територіального управління в Україні цифрова трансформація набуває системного характеру. Децентралізація повноважень, зростання автономії територіальних громад і розширення їхніх управлінських функцій вимагають нових підходів до організації публічних послуг. Це передбачає інституційне оновлення органів місцевого самоврядування, оптимізацію процесів прийняття рішень та налагодження ефективної взаємодії між різними рівнями публічної влади. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів управління. Застосування електронного врядування, інтеграція цифрових платформ, хмарних рішень та аналітики даних сприяє підвищенню якості управлінських рішень у громадах, що є критично важливим в умовах територіальної реформи та зміцнення інституційної спроможності регіонів.

**Висновки.** Цифровізація створює нові можливості та водночас загрози. Ті держави, що першими запровадять цифрові системи, отримають нелінійні конкурентні переваги. Натомість відстаючі компанії змушені будуть лише наздоганяти, адаптуючи вже існуючі рішення. Таким чином, цифрова трансформація – це не лише технологічний, а й стратегічний виклик.

Успішна цифрова трансформація вимагає наявності висококваліфікованого персоналу, сучасного технічного забезпечення, спеціалізованих знань і компетентностей. Оскільки більшість українських компаній, особливо в регіонах, не мають у своєму розпорядженні таких ресурсів, виникає об'єктивна потреба в залученні зовнішніх професійних операторів цифрових послуг. У результаті такі оператори стають стратегічними партнерами у процесі трансформації економіки, управлінських практик та інституцій публічного адміністрування.

У контексті модернізації системи територіального управління в Україні ці тенденції набувають особливого значення. Децентралізація та адміністративно-територіальна реформа створили передумови для зміцнення спроможності місцевих громад, однак водночас виявили глибокі диспропорції у цифровій готовності регіонів. Саме тому цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й умовою для забезпечення інституційної спроможності на місцях.

Таким чином, у процесі модернізації територіального управління необхідно системно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на темпи цифрової трансфор-

мації. З одного боку, обмеження включають брак ресурсів, кваліфікованих кадрів та низький рівень інфраструктури в окремих громадах. З іншого – існує значний потенціал для прискорення цифрових змін шляхом впровадження державно-приватного партнерства, розвитку цифрових платформ для публічних послуг та посилення управлінської автономії на місцевому рівні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
2. Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1), e12834. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
3. Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
4. Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
5. Королюк Т., Ковпак А. Трансформація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2024. № 45. С. 45-58.
6. Бородін Є. Піскоха Н, Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 9(4). С. 95–103.
7. Савицький Я. Еволюція структури та функцій місцевих органів влади в Україні в контексті децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/4606/4645/>
8. Abbas, A. K., & Leonhardt, S. (2014). Intelligent neonatal monitoring based on a virtual thermal sensor. *BMC Medical Imaging*, 14, 9–11.
9. Про схвалення концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text\[in Ukrainian\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text[in%20Ukrainian])
10. McKinsey Global Institute. (2024). A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. URL: [https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2024/2024%20-%2005%20-%2023%20mgi%20genai%20future%20of%20work/mgi%20report\\_a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai.pdf](https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2024/2024%20-%2005%20-%2023%20mgi%20genai%20future%20of%20work/mgi%20report_a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai.pdf)
11. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
12. Pomaza-Ponomarenko A., Akhmedova O., Batyr Yu., Lopatchenko I. Public administrative mechanisms for ensuring sustainable functioning of the security system of Ukraine. *Public administration and state security aspects*. 2024. Vol. 2. Pp. 187–198. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/192-pomaza-ponomarenko-a-akhmedova-o-batyr-yu-lopatchenko-i>.