

УДК 352:004(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.06>

Ігор ГРИНЕНЬКО,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-2074-2147>

(© ГРИНЕНЬКО І., 2025)

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено цифрову трансформацію місцевого самоврядування як комплексний управлінський процес, що передбачає глибокі інституційні зміни у функціонуванні органів місцевої влади, моделях ухвалення рішень, організації надання публічних послуг і формах взаємодії з територіальними громадами. Обґрунтовано, що цифровізація місцевого самоврядування не може зводитися до впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій або електронних сервісів, а має розглядатися як складник системної реформи публічного управління.

У межах дослідження проаналізовано наукові підходи до розуміння цифрової трансформації в публічноуправлінському та правовому дискурсах, а також узагальнено нормативно-правові засади цифрового розвитку місцевого самоврядування в Україні. Особливої уваги надано аналізу стратегічних і концептуальних документів, що визначають напрямки цифровізації електронного урядування, електронних послуг й електронної демократії на місцевому рівні.

Здійснено аналіз зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування, зокрема практик інституційної інтеграції

органів місцевої влади в національні цифрові системи, стандартизації адміністративних процедур, розвитку цифрової участі громадян та забезпечення неперервності управлінської діяльності в кризових умовах. На основі порівняльного аналізу обґрунтовано, що ефективність цифрових перетворень у зарубіжних країнах зумовлено поєднанням технологічних рішень із організаційними та кадровими змінами.

Визначено шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування до українських реалій з урахуванням децентралізаційних процесів, нерівномірної спроможності територіальних громад, обмеженості ресурсів і дії воєнного стану. Наголошено, що в умовах воєнних загроз цифрова трансформація місцевого самоврядування набуває додаткового безпекового значення, оскільки забезпечує управлінську стійкість громад, захист даних і неперервність надання публічних послуг. Зроблено висновок про потребу формування адаптивної моделі цифрового місцевого самоврядування, зорієнтованої на довгостроковий розвиток і європейську інтеграцію України.

Ключові слова: *цифрова трансформація, місцеве самоврядування, публічне управління, електронне урядування, електронні послуги, електронна демократія, адаптація зарубіжного досвіду, децентралізація, воєнний стан, цифрова стійкість.*

Ihor HRYNENKO,

PhD student (third, educational and research level of higher education)

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-2074-2147>

(© HRYNENKO I., 2025)

WAYS OF ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE

The article examines the digital transformation of local government as a complex management process that involves profound institutional changes in the functioning of local authorities, decision-making models, the organization of public service provision, and forms of interaction with territorial communities. It is argued that the digitalization of local government cannot be reduced to the implementation of individual information and communication technologies or electronic services, but should be considered as a component of a systemic reform of public administration.

The study analyzes scientific approaches to understanding digital transformation in public administration and legal discourses, and also summarizes the regulatory and legal principles of digital development of local government in Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of strategic and conceptual documents that determine the directions of digitalization of e-government, e-services, and e-democracy at the local level.

An analysis of foreign experience in the digital transformation of local self-government was carried out, in particular, the practices of institutional integration of local authorities into national digital systems, standardization of administrative procedures, development of digital participation of citizens and ensuring the continuity of management activities in crisis conditions. Based on a comparative analysis, it was substantiated that the effectiveness of digital transformations in foreign countries is due to the combination of technological solutions with organizational and personnel changes.

Ways of adapting foreign experience in the digital transformation of local self-government to Ukrainian realities were determined, taking into account decentralization processes, uneven capacity of territorial communities, limited resources and the effects of martial law. It was emphasized that in conditions of

military threats, the digital transformation of local self-government acquires additional security significance, as it ensures the administrative stability of communities, data protection and continuity of public services. A conclusion was drawn about the need to form an adaptive model of digital local self-government, focused on the long-term development and European integration of Ukraine.

Key words: *digital transformation, local government, public administration, e-government, e-services, e-democracy, adaptation of foreign experience, decentralization, martial law, digital resilience.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація місцевого самоврядування в сучасних умовах набуває характеру системної управлінської реформи, що виходить за межі впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій й охоплює зміну моделей ухвалення рішень, організації публічних послуг та взаємодії органів влади з громадянами. У державах Європейського Союзу цифровізація муніципального управління розглядається як інструмент підвищення інституційної спроможності громад, забезпечення прозорості, підзвітності та орієнтації публічної влади на потреби людини. Водночас, для України, що перебуває в стані глибокої децентралізаційної трансформації та реалізує євроінтеграційний курс, питання адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування залишається концептуально і практично складним.

Проблемність адаптації зумовлюється тим, що успішні зарубіжні моделі цифрового врядування формувалися в умовах стабільних інституцій, усталених правових систем і високого рівня цифрової культури населення. В Україні цифрова трансформація органів місцевого самоврядування здійснюється в умовах нерівномірного розвитку територіальних громад, фрагментарності нормативно-правового

забезпечення, дефіциту кадрових ресурсів та обмежених фінансових можливостей. Додатковим чинником ускладнення постає воєнний стан, що актуалізує вимоги до стійкості цифрових систем, кібербезпеки та неперервності надання публічних послуг на місцевому рівні.

На практиці запозичення зарубіжного досвіду цифрової трансформації часто має фрагментарний характер і зводиться до технічного впровадження окремих електронних сервісів без належної інтеграції в управлінські процеси та стратегічні документи розвитку громад. Відсутність чітко сформульованих підходів до адаптації, а не прямого копіювання, призводить до розриву між задекларованими цілями цифровізації та реальними управлінськими результатами, зокрема у сфері якості муніципальних послуг, участі громадян та ефективності ухвалення рішень.

Таким чином, наукова проблема полягає в потребі обґрунтування системних шляхів адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування до українських реалій з урахуванням інституційних, правових, соціально-економічних та безпекових чинників. Вирішення цієї проблеми має важливе теоретичне значення для розвитку публічноуправлінської науки та прикладну цінність для формування ефективної політики цифрового розвитку територіальних громад України в контексті європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику цифрової трансформації публічного управління й місцевого самоврядування, а також адаптації зарубіжних моделей до українських інституційних, правових і безпекових реалій, послідовно віддзеркалено в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників та в стратегічних і нормативно-правових документах. У науковому дискурсі ця тематика розглядається як комплексна модернізація управлінських процесів, що охоплює цифрові

сервіси, дані, інтероперабельність реєстрів, клієнтоорієнтованість, прозорість, підзвітність і нові підходи до управління ризиками.

Загальнотеоретичні та правові засади формування інформаційного суспільства і переходу до цифрової держави досліджували І. Мукомела, Ю. Водько, Д. Шматков, М. Бурдін, А. Серенок. У цих працях акцентовано увагу на еволюції ролі держави в цифровому середовищі, зміні характеру публічної влади під впливом інформаційних технологій, а також на потребі оновлення правових механізмів регулювання цифрових відносин. Водночас, у межах прикладної площини цифровізації місцевого самоврядування важливе місце посідають дослідження, присвячені адаптації міжнародних практик (організаційних моделей, сервісних стандартів, управління даними) та розвитку цифрової економіки на місцевому рівні, подані в працях О. Соколовської, О. Сєнкевич, Н. Подольчака, О. Білика, Я. Левицької. Їхні підходи дозволяють розглядати запозичення зарубіжного досвіду не як механічне копіювання, а як інституційне налаштування під національні адміністративні традиції, кадрову спроможність громад і ресурсні обмеження.

Окремий напрямок наукового пошуку становлять безпекові виміри цифрової трансформації. Національна безпека та кібербезпека в контексті цифровізації державного управління проаналізовані в працях В. Куйбіди, В. Пасічника, Ю. Когута, а також у дослідженнях, присвячених кібервійнам, кібератакам і кіберзлочинності. У цій площині цифрова держава розглядається як система, що потребує кіберстійкості, захисту критичної інфраструктури, належного управління доступом до даних, формування культури безпеки та інтеграції ризик-менеджменту в управлінські цикли.

Суттєвий масив джерел утворюють наукові й аналітичні праці, присвячені розвитку електронного урядування, електронної демократії, концепціям smart cities та використанню технологій штучного інтелекту в

управлінні й наданні публічних послуг. У роботах А. Забловського, А. Познякової, А. Косорукова, Д. Молчанова розкриваються питання цифрових каналів взаємодії влади й громадян, інструментів участі, автоматизації адміністративних процедур та застосування аналітики даних для ухвалення рішень. Важливо, що в цих дослідженнях дедалі виразніше простежується зсув від «оцифрування» документів до реінжинірингу процесів і управління сервісами за показниками якості та ефективності.

Вагоме значення для формування теоретико-методологічної бази мають зарубіжні публікації J. Bertot, T. Burch, A. Ménard, а також аналітичні доповіді міжнародних організацій і державних інституцій, присвячені цифровій трансформації публічних послуг, розвитку *smart cities*, застосуванню *Big Data* та *IoT*. У таких джерелах цифровізація трактується як перехід до *data-driven governance*, де основою якості управління стають інтероперабельні дані, стандарти обміну, цифрова ідентифікація, сервісні дизайн-підходи та доказовість політики. Водночас, наголошується на ризику зростання цифрової нерівності, проблема довіри до цифрових рішень і потребі збалансування інновацій із правами людини та етичними обмеженнями.

Нормативно-стратегічний вимір проблеми поданий актами Президента України, Кабінету Міністрів України, документами у сфері національної безпеки, цифрової економіки, електронного урядування, а також діяльністю Міністерства цифрової трансформації України. У цій площині визначаються межі інституційного впровадження цифрових сервісів, розвитку електронної ідентифікації, взаємодії реєстрів, відкритих даних і цифрових компетентностей. Водночас, саме поєднання стратегічних цілей із правовими інструментами їх реалізації формує поле для наукового аналізу: наскільки наявні регуляторні рішення забезпечують відтворюваність результатів, підзвітність, захист даних, неперервність сервісів і стійкість управлінських систем в умовах криз.

Метою статті є наукове обґрунтування шляхів адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування до умов України з урахуванням інституційних, правових, соціально-економічних та безпекових особливостей функціонування територіальних громад, а також визначення пріоритетних напрямків упровадження цифрових управлінських рішень у контексті децентралізації, воєнного стану та євроінтеграційного розвитку держави.

Виклад основного матеріалу. У науковому дискурсі цифрова трансформація місцевого самоврядування обґрунтовується через логіку еволюції інформаційного суспільства та переходу від «оцифрування» процедур до інституційних змін у публічному управлінні. У правовому вимірі інформаційне суспільство характеризується як стадія суспільного розвитку, за якої інформація, знання й інформаційно-комунікаційні технології постають системоутворювальними чинниками, що зумовлюють трансформацію правового регулювання та публічно-владних практик, такий послідовно поданий у загальнотеоретичному аналізі І. Мукомели [1], де акцентовано взаємозв'язок розвитку ІКТ із оновленням інститутів демократії, державного управління та правових режимів у сфері інформації.

У праці Д. Заболотенка та К. Герасимюка [2] цифрова трансформація місцевого самоврядування в публічноуправлінському аспекті трактується як багатовимірний процес комплексної модернізації діяльності органів місцевої влади. Автори наголошують, що цифрові зміни не зводяться до впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій, а охоплюють системне оновлення способів реалізації публічних повноважень на місцевому рівні. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як інструмент підвищення ефективності, результативності та підзвітності муніципального управління.

Сервісний вимір цифрової трансформації, за позицією авторів, пов'язаний із розвитком електронних послуг, орієнтованих на потреби мешканців територіальних громад, спрощення доступу до адміністративних процедур і підвищення якості публічних сервісів. Водночас, ключове значення надається управлінським компонентам цифровізації, що передбачають перебудову процесів ухвалення управлінських рішень, запровадження управління на основі даних, використання цифрових інструментів для планування, моніторингу та оцінки діяльності органів місцевого самоврядування.

Окремої уваги Д. Заболотенко та К. Герасим'юк [2] надають організаційному виміру цифрової трансформації, наголошуючи на ролі професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, оновлення внутрішніх регламентів діяльності та формування сучасних стандартів управлінської підзвітності. Автори обґрунтовують, що саме поєднання сервісних, управлінських й організаційних компонентів дозволяє розглядати цифрову трансформацію місцевого самоврядування як цілісну управлінську реформу, спрямовану на підвищення інституційної спроможності громад й адаптацію публічної влади до сучасних соціально-економічних викликів.

У сучасних дослідженнях наголошується, що результативність цифрової трансформації визначається не стільки наявністю платформ, реєстрів чи програмного забезпечення, скільки людським чинником — насамперед рівнем цифрової компетентності працівників публічного сектору та користувачів послуг. Саме вона постає *«операційною ланкою»*, що перетворює технологічні можливості на реальну управлінську спроможність: здатність правильно збирати й обробляти дані, ухвалювати рішення на основі доказів, дотримуватися стандартів інформаційної безпеки, забезпечувати клієнтоорієнтованість сервісів і підтримувати довіру громадян до цифрових інструментів.

На правовому матеріалі Д. Шматков у систематичному огляді [3] аргументовано показує, що цифрова компетентність має не лише освітній, а й нормативно-правовий та управлінський вимір. У цьому підході цифрові навички розглядаються як об'єкт, що потребує визначення правового режиму і процедурного закріплення в публічному управлінні: ідеться про стандарти професійної підготовки, вимоги до посадових функцій, правила доступу до інформаційних систем, відповідальність за порушення у цифровому середовищі, а також про суміжні сфери — захист персональних даних, правову охорону результатів інтелектуальної діяльності, регламентацію використання цифрових продуктів і дотримання протоколів безпечної поведінки в мережі.

Таким чином, цифрова компетентність постає не як *«м'яка навичка»*, а як інституційно оформлений ресурс, що безпосередньо впливає на якість управління і ризик-профіль органу влади.

З управлінської перспективи це означає, що цифрова компетентність є передумовою ефективності як електронних послуг, так і інструментів електронної демократії на місцевому рівні. Для е-послуг вона визначає швидкість і коректність виконання цифрових процедур, здатність організації підтримувати життєвий цикл сервісів (оновлення, підтримка, реагування на інциденти), а також спроможність забезпечувати однакову якість у різних підрозділах. Для е-демократії — це фундамент довіри й легітимності: без достатнього рівня цифрової грамотності працівників і громадян зростають ризики маніпуляцій, цифрової нерівності, формальної участі *«для звіту»* та викривлення зворотного зв'язку, що має слугувати основою для корекції політик.

Отже, цифрову компетентність доцільно трактувати як інституційну спроможність, що потребує одночасно: 1) освітнього забезпечення (навчання, підвищення кваліфікації, сертифікації); 2) правового закріплення (вимоги до посад, регламенти доступу, відповідальність); 3)

управлінської інтеграції (вбудування у HR-політики, KPI якості сервісів, кібергігієну та процедури реагування на інциденти). Саме така триєдина модель дозволяє перейти від «*впровадження цифрових рішень*» до *стійкої цифрової трансформації*, результат якої відтворюється в часі, а не тримається на окремих ентузіастах.

Для порівняльного аналізу зарубіжних підходів доцільним є залучення міжнародних рамок інновацій цифрових публічних послуг, у межах яких акцент зроблено на поєднанні універсальних принципів (прозорість, участь, орієнтація на користувача) та контекстної адаптації під інституційні й соціальні умови конкретної країни/території. Саме таку логіку формалізує стаття J. Bertot, E. Estevez, T. Janowski у *Government Information Quarterly*, де запропоновано рамку інновацій цифрових публічних послуг як методологічну основу для оцінювання та проєктування реформ у сфері *digital public services* [4].

Соціально-економічний контекст цифрової трансформації, зокрема ризики та структурні наслідки цифровізації, обґрунтовується також у національних аналітичних працях. У доповіді Центру Разумкова «Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти» систематизовано вплив цифровізації на економічні процеси та суспільні відносини, що є корисним для аргументації потреби цифрової трансформації муніципального рівня як складника загальнонаціональної модернізації [5].

Інституційне забезпечення цифрової трансформації закріплено через визначення повноважень центрального органу виконавчої влади у сфері цифрової політики. Положення про Міністерство цифрової трансформації України нормативно закріплює його роль у формуванні та реалізації державної політики цифровізації, координації діяльності органів влади та розробленні стандартів цифрових сервісів [6]. Для органів місцевого самоврядування це означає функціонування в умовах централізованого методичного та нормативного супроводу цифрових ініціатив, що, з одного

боку, сприяє уніфікації та сумісності цифрових рішень, а з іншого — адаптації загальнодержавних стандартів до специфіки територіальних громад.

Потреба аналізу зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування зумовлюється тим, що цифровізація публічного управління в сучасних державах розвивається як довготривалий інституційний процес, результати якого безпосередньо залежать від якості управлінських моделей, нормативного середовища та рівня залучення громадян. У країнах із високим рівнем цифрової зрілості місцеве самоврядування постає ключовим суб'єктом упровадження цифрових інновацій, оскільки саме на муніципальному рівні зосереджено надання базових публічних послуг, взаємодію з населенням та реалізацію політики місцевого розвитку. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити усталені управлінські підходи та практичні рішення, що довели свою ефективність у різних інституційних і соціально-економічних умовах.

Актуальність звернення до зарубіжних практик зумовлюється також тим, що в Україні цифрова трансформація місцевого самоврядування відбувається паралельно з процесами децентралізації та реформування системи публічного управління, що ускладнює вироблення стабільних і довгострокових моделей цифрового розвитку громад. У таких умовах порівняльний аналіз дозволяє не лише запозичити технічні рішення, а й оцінити логіку інституційної побудови цифрового врядування, механізми координації між рівнями влади, підходи до фінансування цифрових проєктів та моделі управління змінами на місцевому рівні. Саме ці елементи визначають сталість і результативність цифрових реформ у зарубіжних країнах.

Звернення до зарубіжного досвіду є доцільним і з огляду на потребу уникнення типових помилок цифрової трансформації, пов'язаних із фрагментарністю впровадження цифрових сервісів, дублюванням

інформаційних систем та ігноруванням людського чинника. Аналіз практик інших держав дає змогу виявити ризики, що виникають на різних етапах цифровізації, а також способи їх мінімізації шляхом поєднання нормативних, організаційних та освітніх заходів. У цьому контексті зарубіжний досвід постає джерелом не готових рішень, а аналітичних моделей, що можуть бути адаптовані до умов українських територіальних громад.

У зарубіжних країнах цифрова трансформація місцевого самоврядування реалізується як інституційна реформа, спрямована на зміну способів здійснення публічних повноважень, організації адміністративних процедур і взаємодії органів влади з мешканцями громад. Однією з найбільш системних практик є естонська модель цифрового місцевого врядування, що функціонує в межах національної цифрової екосистеми Естонія. Органи місцевого самоврядування в цій країні інтегровані до єдиної системи державних реєстрів через платформу X-Road, що дозволяє громадам виконувати власні повноваження без створення дублювальних баз даних. Муніципалітети використовують принцип «одного введення даних», а більшість управлінських і сервісних функцій здійснюється дистанційно, включно з реєстраційними, соціальними та адміністративними процедурами, модель забезпечує сталість місцевого управління незалежно від фізичної присутності посадових осіб, що має особливе значення в кризових умовах [7].

У Данії цифрова трансформація місцевого самоврядування здійснюється на основі принципу «*digital by default*», що зобов'язує муніципалітети надавати публічні послуги насамперед у цифровій формі. Місцеві органи влади використовують спільні державні платформи для ідентифікації, електронного документообігу та комунікації з населенням, зберігаючи при цьому автономію в ухваленні управлінських рішень. Практика Данії демонструє, що цифровізація місцевого самоврядування не

зменшує роль громади, а навпаки підсилює її управлінську спроможність через стандартизацію процесів і зниження адміністративного навантаження [8].

Польський досвід є показовим з погляду адаптації цифрових рішень у країні з подібною до України системою територіального устрою. У Польщі цифрова трансформація гмін і повітів реалізується через електронні адміністративні платформи, що дозволяють органам місцевого самоврядування здійснювати управлінські функції в межах чітко визначених законом повноважень [9]. Особливістю польської моделі є поєднання централізованих державних стандартів цифровізації з правом місцевих органів адаптувати цифрові сервіси до потреб конкретних громад, що забезпечує баланс між уніфікацією та місцевою специфікою, що є критично важливим для держав із нерівномірним рівнем розвитку територій.

Важливою зарубіжною практикою є використання цифрових інструментів для забезпечення неперервності діяльності органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайних ситуацій. У низці країн Європейського Союзу цифрові системи місцевого врядування проєктуються з урахуванням сценаріїв кризового управління, що передбачає віддалене виконання повноважень, резервне зберігання управлінської інформації та швидку координацію між муніципалітетами і центральною владою.

Окрему й концептуально значущу групу зарубіжних практик цифрової трансформації місцевого самоврядування становлять цифрові механізми участі громадян у процесах місцевого врядування, що в країнах Північної та Західної Європи інституціоналізовані як невід’ємний елемент муніципального управління. У скандинавських державах (Данія, Швеція, Фінляндія, Норвегія) цифрова участь громадян розглядається не як допоміжний інструмент комунікації, а як повноцінний механізм реалізації

принципів демократії участі та підзвітності місцевої влади. Електронні консультації, онлайн-обговорення проєктів рішень, цифрові платформи збору пропозицій і зауважень громадян інтегровані в нормативно визначені процедури ухвалення муніципальних рішень і застосовуються на постійній основі.

Практика таких країн свідчить, що цифрові інструменти участі використовуються на різних етапах управлінського циклу: від формування порядку денного місцевої політики до моніторингу результатів реалізації управлінських рішень. Зокрема, у муніципалітетах Швеції та Фінляндії онлайн-платформи громадських консультацій застосовуються для обговорення стратегічних документів розвитку громад, планів землекористування, бюджетних пріоритетів і змін у наданні публічних послуг. Такий підхід дозволяє не лише розширити коло учасників управлінського процесу, а й підвищити якість рішень за рахунок залучення локальних знань і соціального досвіду мешканців громад.

У державах Західної Європи цифрові механізми участі громадян доповнюються інструментами цифрової оцінки якості муніципальних послуг, що забезпечує зворотний зв'язок між органами місцевого самоврядування та користувачами публічних сервісів. Онлайн-опитування, електронні рейтинги послуг, системи подання скарг і пропозицій інтегруються в управлінські інформаційні системи муніципалітетів та використовуються як джерело даних для корекції управлінських рішень. Важливо, що результати такої цифрової взаємодії не мають декларативного характеру, а враховуються під час оцінювання діяльності місцевих органів влади та планування дальших управлінських дій.

Характерною рисою зарубіжних практик є перехід від епізодичних форм електронної участі до сталих інституційних моделей цифрової демократії, у межах яких цифрові канали комунікації закріплено в місцевих регламентах і стандартах управління. Це сприяє підвищенню

прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню довіри населення до влади та формуванню культури співучасті у вирішенні питань місцевого значення.

Таким чином, цифрові механізми участі громадян у зарубіжних країнах постають не лише інструментом комунікації, а й важливим елементом інституційної спроможності сучасного місцевого самоврядування.

Наявний зарубіжний досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування дозволяє сформувати для України комплексні шляхи адаптації, що мають урахувати одночасно інституційну спадщину децентралізаційної реформи, умови воєнного стану, асиметрію спроможності територіальних громад і стратегічну мету європейської інтеграції. Ідеться не про механічне запозичення цифрових рішень, а про їх вбудовування в національну модель місцевого самоврядування з урахуванням правових, організаційних і безпекових обмежень.

Першим шляхом адаптації є інституційна інтеграція органів місцевого самоврядування в єдину національну цифрову архітектуру з чітким розмежуванням повноважень між державним і місцевим рівнями. Зарубіжна практика свідчить, що ефективна цифрова трансформація можлива лише за умови сумісності муніципальних інформаційних систем із загальнодержавними реєстрами та платформами. Для України це означає потребу переходу від фрагментарних локальних ІТ-рішень громад до уніфікованих стандартів обміну даними, електронної ідентифікації та документообігу, що дозволяють громадам зберігати автономію управління, не порушуючи цілісності державної цифрової інфраструктури.

Другим шляхом адаптації є запровадження принципу *«цифрових послуг за замовчуванням»* у діяльності органів місцевого самоврядування з одночасним забезпеченням альтернативних каналів доступу для вразливих груп населення. Зарубіжний досвід доводить, що цифровізація місцевих

послуг має супроводжуватися переглядом самих адміністративних процедур, а не лише їх переведенням в електронну форму. В українських умовах це передбачає оптимізацію регламентів надання послуг, скорочення кількості потрібних рішень і довідок, а також перехід до проактивних моделей, коли ініціатором надання послуги постає орган влади, а не громадянин.

Третім напрямком адаптації є розвиток цифрової стійкості місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та кризових ситуацій. Зарубіжні практики кризового управління демонструють важливість резервування управлінських даних, можливості дистанційного виконання повноважень і гнучкої координації між громадами та центральною владою. Для України це означає потребу проєктування цифрових систем місцевого управління з урахуванням сценаріїв переміщення населення, втрати фізичної інфраструктури та загроз кібербезпеці, що дозволить зберігати функціональність органів самоврядування навіть за екстремальних умов.

Четвертим шляхом адаптації постає інституціоналізація цифрової участі громадян у діяльності органів місцевого самоврядування. Зарубіжний досвід підтверджує, що електронні консультації, цифрові механізми зворотного зв'язку та онлайн-інструменти оцінки якості публічних послуг підвищують легітимність місцевих рішень і довіру до влади. В українських умовах такі інструменти можуть стати важливим чинником соціальної згуртованості в період війни та повоєнного відновлення, забезпечуючи участь громадян у визначенні пріоритетів розвитку територій і розподілі ресурсів.

П'ятим напрямком є розвиток цифрових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування та формування кадрової основи цифрових змін. Зарубіжна практика переконливо свідчить, що технологічні рішення не дають очікуваного ефекту без підготовленого персоналу, здатного працювати з даними, цифровими платформами та аналітичними

інструментами. Для України це означає потребу поєднання цифрової трансформації з системним навчанням кадрів, зміною управлінської культури та переходом до результатноорієнтованих моделей місцевого управління.

Таким чином, шляхи адаптації зарубіжного досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні мають комплексний характер й охоплюють інституційний, процедурний, безпековий та кадровий виміри. Реалізація цих напрямків дозволяє сформувати модель цифрового місцевого самоврядування, здатну забезпечити стійкість управління в умовах воєнного стану, підвищити якість публічних послуг і створити інституційні передумови для повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

В умовах воєнного стану цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні набуває не лише модернізаційного, а й безпекового значення, оскільки цифрові інструменти забезпечують неперервність управління громадами, координацію дій органів влади та збереження доступу населення до базових публічних послуг за обмеженої фізичної присутності адміністративних структур. Адаптація зарубіжного досвіду в цих умовах має бути спрямованою на підвищення цифрової стійкості органів місцевого самоврядування, захист управлінських даних та спроможність громад функціонувати й відновлюватися навіть за умов воєнних загроз і посткризової трансформації.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні має розглядатися як комплексна інституційна реформа, спрямована на зміну управлінських підходів, процедур ухвалення рішень і моделей надання публічних послуг, а не як сукупність окремих технологічних рішень. Аналіз зарубіжного досвіду довів, що результативність цифровізації органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від інтеграції цифрових

інструментів у загальну систему публічного управління, чіткого нормативного розмежування повноважень між рівнями влади, розвитку цифрових компетентностей посадових осіб та інституційної орієнтації на потреби громади.

Установлено, що для України ключовим викликом залишається адаптація, а не копіювання зарубіжних моделей цифрового врядування. Умови децентралізації, нерівномірність спроможності територіальних громад, обмежені фінансові ресурси та фрагментарність нормативного забезпечення зумовлюють потребу формування власної моделі цифрової трансформації місцевого самоврядування з урахуванням національних особливостей. Особливої ваги в цьому контексті набуває воєнний стан, що актуалізує вимоги до цифрової стійкості органів місцевого самоврядування, захисту управлінських даних, забезпечення неперервності публічних послуг і спроможності громад функціонувати в умовах кризових загроз.

Доведено, що ефективні шляхи адаптації зарубіжного досвіду для України полягають у поєднанні інституційної інтеграції місцевого рівня в національну цифрову архітектуру, запровадженні принципу «цифрових послуг за замовчуванням», розвитку електронної участі громадян, посиленні кібербезпекових механізмів та формуванні кадрового потенціалу цифрових змін. Реалізація цих напрямків створює підґрунтя для підвищення якості муніципальних послуг, прозорості та підзвітності місцевої влади, а також для забезпечення управлінської стійкості територіальних громад у воєнний і повоєнний періоди.

Перспективи дальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом механізмів цифрової стійкості місцевого самоврядування в умовах воєнних і посткризових трансформацій, оцінюванням ефективності цифрових інструментів участі громадян в ухваленні рішень на місцевому рівні, а також розробленням методик

вимірювання інституційної спроможності громад у сфері цифрового врядування. Окремим напрямком наукового пошуку має стати дослідження впливу цифрової трансформації місцевого самоврядування на процеси повоєнного відновлення, соціальної згуртованості та європейської інтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мукомела І. В. Інформаційне суспільство та його ознаки : теоретико-правовий аспект. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2015. № 2. С. 130–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2015_2_16.
2. Заболотенко Д. С., Герасимюк К. Ю. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія : Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09>.
3. Шматков Д. І. Правові аспекти змісту цифрової компетентності : систематичний огляд літератури. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. № 1 (16). С. 169–176. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1\(16\)-23](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1(16)-23).
4. Bertot J., Estevez E., Janowski T. Universal and contextualized public services : Digital public service innovation framework. *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33, № 2. P. 211–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.004>.
5. Цифрова економіка : тренди, ризики та соціальні детермінанти. Аналітична доповідь. Центр Разумкова, 2020. 274 с.
6. Питання Міністерства цифрової трансформації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text>.

7. X-Road : The Backbone of Estonia's Interoperable Digital State. *e-Estonia*. URL: <https://eestonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>
8. Digitalisation in Denmark. *Denmark.dk*. URL: <https://denmark.dk/innovation-and-design/digitalisation>.
9. Europe's Digital Decade Policy Programm. Poland : Digital Transformation in Public Administration. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europe-digital-decade-poland>.

REFERENCES

1. Mukomela I. V. (2015). Informatsiine suspilstvo ta yoho oznaky : teoretyko-pravovyi aspekt [The information society and its characteristics: theoretical and legal aspects]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy* – Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2, 130–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2015_2_16. [in Ukrainian]
2. Zabolotenko D. S. & Herasymiuk K. Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia mistsevoho samovriaduvannia ta rozvytok profesiinykh kompetentnostei posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Digital transformation of local self-government and development of professional competencies of local self-government officials]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriiia : Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia* – Scientific Bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series : Ecology. Public Management and Administration, 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09>. [in Ukrainian]
3. Shmatkov D. I. (2021). Pravovi aspekty zmistu tsyfrovoy kompetentnosti : systematychnyi ohliad literatury [Legal aspects of digital competence content : a systematic review of the literature]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo* – Law and innovative society, 1 (16), 169–176. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1\(16\)-23](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1(16)-23). [in Ukrainian]
4. Bertot J. C., Estevez E. & Janowski T. (2016). Universal and contextualized public services : Digital public service innovation framework.

Government Information Quarterly, 33 (2), 211–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.004>. [in English]

5. Pishchulina O. (Ed.). (2020). *Tsyfrova ekonomika : trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty* [Digital economy : trends, risks and social determinants]. Razumkov Centre. URL: <https://razumkov.org.ua>. [in Ukrainian]

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). *Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy* [Questions for the Ministry of Digital Transformation]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian]

7. e-Estonia. *X-Road : The backbone of Estonia's interoperable digital state*. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road>. [in English]

8. Government of Denmark. *Digitalisation in Denmark*. URL: <https://denmark.dk/innovation-and-design/digitalisation>. [in English]

9. European Commission. (2023). *Europe's Digital Decade Policy Programme : Poland – Digital transformation in public administration*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europe-digital-decade-poland>. [in English]