КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ІВАСЮТИН ІГОР МИХАЙЛОВИЧ

УДК 352:004.738.5:316.77

ДИСЕРТАЦІЯ

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____І.М. Івасютин

Науковий керівник: Жук Ольга Іванівна, кандидат економічних наук, доцент

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Івасютин І.М. Інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальної громади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Міністерства освіти і науки України, м. Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячено вирішенню актуального наукового завдання, яке полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади.

Доведено, що інформаційно-комунікативне забезпечення системи управління територіальною громадою в умовах децентралізації виступає стратегічним ресурсом, який визначає її адаптивність, саморозвиток і конкурентоспроможність та забезпечує перехід до відкритого, орієнтованого на громадянина публічного управління. Обґрунтовано доцільність трактування інформаційно-комунікативного забезпечення як комплексної соціотехнічної системи, що інтегрує інформаційні потоки, канали взаємодії, нормативно-правові інструменти та людські ресурси і реалізується через організаційно-технологічні, правові й соціальні механізми створення, обробки, зберігання, передачі та використання інформації для підготовки, прийняття й контролю управлінських рішень, забезпечення прозорості, підзвітності та зворотного зв’язку з населенням. Систематизовано наукові підходи до суміжних категорій та уточнено відмінність між інформаційним забезпеченням як обігом даних і знань та комунікативним забезпеченням як процесом їх передавання й осмислення у взаємодії суб’єктів управління. Визначено основні функції й етапи організації інформаційного забезпечення, а також встановлено, що результативність такої системи залежить від поєднання цифрових сервісів участі з єдиною інформаційною стратегією, розвитком інфраструктури, цифрової грамотності та кіберзахисту, тоді як дефіцит ресурсів і компетенцій, дубльованість даних, недовіра населення, нестабільність

регуляторного середовища та кіберзагрози формують основні бар'єри її розвитку.

Досліджено механізми, форми та методи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування як ключового чинника результативності публічного управління в умовах децентралізації, цифрової трансформації та відбудови постраждалих територій. Обґрунтовано, що якість інформаційної політики громади визначається не лише швидкістю обміну даними, а й здатністю органів влади забезпечувати відкритість, підзвітність, зворотний зв'язок і реальну партисипацію громадян через інструменти е-урядування та е-демократії. Систематизовано принципи функціонування інформаційно-комунікативних систем (достовірність і повнота інформації, правомірність доступу, стандартизація й уніфікація даних, захист персональної інформації та кібербезпека) і показано їх нормативне закріплення у національному законодавстві та наближення до європейських стандартів. Визначено структуру інструментарію та окреслено комплекс механізмів реалізації (технологічні, організаційно-управлінські, соціально-комунікативні, нормативно-правові), а також узагальнено переваги цифровізації для місцевої влади й мешканців громади. Запропоновано інтегрований механізм, що поєднує інформаційно-аналітичний, інтерактивно-комунікативний, організаційно-правовий, нормативно-захисний та освітньо-мотиваційний блоки й орієнтований на підвищення обґрунтованості управлінських рішень, якості послуг і довіри до місцевої влади.

Досліджено законодавче регулювання інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевої влади з громадою як інституційної основи прозорості, підзвітності та участі громадян у місцевому врядуванні в умовах цифрової трансформації. Показано, що розвиток інформаційного суспільства та зростання управлінських завдань вимагають системної інформатизації діяльності органів влади, переходу до електронних форм комунікації та закріплення стандартів доступу до інформації, відкритих даних і захисту персональної інформації. Узагальнено національну правову рамку, сформовану конституційними гарантіями свободи інформації, права на звернення та участь в управлінні, а також спеціальними законами у сферах інформації, місцевого самоврядування, доступу

до публічної інформації, електронної ідентифікації та довірчих послуг, інформатизації, офіційної статистики і звернень громадян, що визначають обов'язки органів влади щодо оприлюднення, реагування на запити та організації громадських консультацій. Окреслено еволюцію державної політики інформатизації та електронного урядування через ключові програмні й регуляторні акти, а також відзначено вплив міжнародних стандартів (ООН, Рада Європи, Орхуська конвенція) на формування принципів «максимального оприлюднення», обмеження винятків, процедурності доступу, відкритості засідань і захисту викривачів. Виявлено проблемні аспекти чинного нормативного поля, зокрема фрагментарність і недостатню узгодженість окремих норм, брак уніфікованих організаційно-технологічних процедур роботи з інформацією та нерівномірність інституційного оформлення інформаційних підрозділів на місцевому рівні, що знижує спроможність громад забезпечувати стабільну якість комунікації, кіберзахист і клієнтоорієнтованість цифрових сервісів.

Проаналізовано організаційну структуру інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади як ключову управлінську підсистему, що в умовах децентралізації, цифровізації та євроінтеграційних трансформацій визначає якість прийняття рішень, прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, рівень участі мешканців і довіру до місцевої влади. Обґрунтовано, що інформаційна функція в сучасній громаді виходить за межі допоміжного «технічного» забезпечення та набуває статусу стратегічного ресурсу, який потребує цілеспрямованого організаційного дизайну, чіткого розподілу відповідальності, координації інформаційних потоків і інтеграції цифрових каналів у загальну систему управління розвитком. Виявлено проблемні аспекти чинних організаційних моделей, зокрема розпорошення інформаційних функцій між підрозділами без визначеного центру координації, дублювання повноважень, дефіцит кадрової спроможності ІКТ-напряму, відсутність комунікативних стратегій і системи моніторингу зворотного зв'язку, що знижує оперативність реагування, підсилює асиметрію інформації та обмежує сервісно-орієнтований характер взаємодії з громадянами і зовнішніми стейкхолдерами. На основі

порівняльного підходу за інституційно-організаційними, технологічними, комунікативними та соціально-інклюзивними критеріями показано наявність розриву між формальною цифровою присутністю громад (вебсайти, сторінки в соціальних мережах) і реальним рівнем управлінської цифрової зрілості (електронний документообіг, електронізація процесів, інтеграція з державними платформами, доступність для вразливих груп), що особливо загострюється у малих громадах.

Досліджено підходи до оцінки соціально-економічної результативності діючих у територіальній громаді інформаційно-комунікативних ресурсів в умовах децентралізації, цифрової трансформації та воєнних викликів, що обумовлюють зростання ролі цифрових каналів і даних як управлінського ресурсу місцевого розвитку. Обґрунтовано доцільність індексного підходу, побудованого на дев'яти взаємопов'язаних напрямах (інституційна спроможність, цифрові послуги й інфраструктура, цифрові навички, цифрова економіка, галузева цифровізація, інструменти е-врядування та е-демократії, безпеково-кіберзахисний вимір тощо), який забезпечує порівнюваність результатів у регіональному та локальному розрізах і дозволяє простежити перехід від «цифрової присутності» до «цифрової трансформаційності» управління. На основі регіональних індикаторів і їх адаптації до рівня громад встановлено диференціацію цифрової зрілості та результативності використання інформаційно-комунікативних ресурсів, зумовлену нерівномірністю розвитку людського капіталу, інфраструктурної забезпеченості та організаційної спроможності органів місцевого самоврядування. Визначено, що найбільш критичними обмеженнями соціально-економічного ефекту виступають дефіцит цифрових навичок і фрагментарність управлінської інтеграції цифрових рішень, тоді як наявність базової інфраструктури без інституціоналізації цифрової політики не забезпечує сталих управлінських і сервісних результатів.

Досліджено можливості застосування SWOT-аналізу для комплексної діагностики системи інформаційно-комунікативного забезпечення місцевих органів влади та територіальної громади в умовах децентралізації, цифровізації та воєнно зумовленої турбулентності, коли якість інформаційних потоків і

комунікативних механізмів безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень, рівень довіри, соціальну згуртованість і стійкість розвитку території. Обґрунтовано, що поєднання внутрішньої діагностики (сильних/слабких сторін) із зовнішнім контекстом (можливостей/загроз) дозволяє виявити інституційні та технологічні опори системи (наявність формалізованих комунікативних функцій, офіційних цифрових ресурсів, елементів е-врядування, практик відкритих даних, досвіду участі в проєктах міжнародної технічної допомоги), водночас окреслюючи «вузькі місця» (відсутність стратегічно орієнтованої комунікативної політики, нерівномірність цифрових компетентностей, обмеженість кадрово-фінансових ресурсів, недостатня інклюзивність та доступність контенту). Встановлено, що зовнішнє середовище формує значний резерв розвитку через державні й регіональні програми цифрової трансформації, інструменти електронної демократії, грантові та транскордонні ініціативи і міжсекторальні партнерства, однак одночасно підсилює ризики інформаційної небезпеки (дезінформації, маніпуляцій), кібератак, бюджетних обмежень, кадрового дефіциту та зниження громадянської активності в умовах інформаційної перевантаженості.

Досліджено пріоритетні напрями розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади в умовах децентралізації, цифрової трансформації та зростання безпекових ризиків. Обґрунтовано, що інформаційно-комунікативна взаємодія має розглядатися як системний механізм сервісного врядування, який поєднує інституційну організацію комунікацій, цифрові канали взаємодії, інструменти електронної демократії та процедури зворотного зв’язку. Визначено ключові пріоритети модернізації: інституціоналізацію комунікативної політики громади й інтеграцію її у стратегічне планування; стандартизацію та правову визначеність цифрових процедур; технологічну інтеграцію СЕД/CRM/порталів участі й аналітичних панелей; підвищення кіберстійкості та протидію дезінформації; забезпечення інклюзивності та доступності сервісів; розвиток цифрових компетентностей персоналу і населення. Доведено, що реалізація окреслених напрямів формує

передумови для підвищення прозорості та підзвітності, посилення довіри до місцевої влади, активізації громадянської участі та зростання ефективності управлінських рішень, що в сукупності забезпечує стійкий розвиток територіальних громад у кризових і післякризових умовах.

Обґрунтовано, що удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою виступає стратегічною передумовою підвищення якості місцевого врядування в умовах децентралізації, цифрової трансформації та зростання безпекових викликів. Визначено, що перехід від фрагментарного використання ІКТ до інтегрованої цифрової екосистеми має забезпечити безперервний обмін даними, прозорість управлінських процедур, розширення електронних послуг і дієві механізми громадської участі. Доведено, що реалізація запропонованих підходів сприятиме скороченню управлінських витрат і строків надання послуг, підвищенню підзвітності органів влади, зростанню довіри мешканців і формуванню інституційної стійкості громади, що є необхідною умовою її сталого розвитку та адаптивності у кризових і післякризових умовах.

Обґрунтовано, що оптимізація техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою є базовою умовою підвищення результативності місцевого врядування, оперативності управлінських процедур і стійкості цифрових сервісів у середовищі зростання інформаційних навантажень та кіберризиків. Визначено, що техніко-технологічний компонент має розглядатися як інтегрована архітектура апаратних, мережевих і програмних засобів, здатна забезпечувати безперервність електронних послуг, інтероперабельність локальних і національних цифрових платформ, масштабованість обчислювальних ресурсів та належний рівень захисту даних. Проаналізовано ключові напрями оптимізації, які охоплюють модернізацію серверної та мережевої інфраструктури, перехід до високопродуктивних рішень із використанням технологій віртуалізації та кластеризації, упровадження хмарних сервісів і резервних майданчиків збереження даних, розвиток захищених каналів зв’язку та систем безперебійного живлення. Доведено, що застосування

відмовостійких підходів (резервування, географічне дублювання, «гарячі» конфігурації) у поєднанні з інструментами кіберзахисту та стандартизованими процедурами доступу мінімізує ризики технічних збоїв і втрат інформації, підвищує надійність електронного документообігу, реєстрових систем і сервісів взаємодії з мешканцями. Аргументовано, що модель «оплата за використання» та багатоканальне фінансування (місцеві бюджети, державні програми цифровізації, міжнародна технічна допомога) створюють передумови раціоналізації витрат і прискорення цифрової трансформації громад, водночас потребуючи розвитку кадрового потенціалу (цифровий менеджмент, адміністрування інфраструктури, аналітика даних, кібербезпека). Узагальнено, що комплексна оптимізація техніко-технологічного забезпечення формує стійку, безпечну й масштабовану цифрову основу для прозорого управління, підвищення якості муніципальних послуг і наближення практик е-врядування територіальних громад до європейських стандартів.

Ключові слова: публічне управління/державне управління, інформаційно-комунікативне забезпечення, територіальні громади/територіальна громада, електронне урядування/е-врядування, місцеве самоврядування, електронні послуги, цифрові технології, органи місцевого самоврядування/місцеві органи самоврядування, диджиталізація/діджиталізація/цифровізація, цифрові інструменти, взаємодія, цифрова трансформація, інформаційно-комунікаційні технології, децентралізація, комунікаційна стратегія.

ABSTRACT

Ivasiutyn I.M. Information and communication support for the development of the territorial community. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 Public Management and Administration. Vasyl Stefanyk Carpathian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ivano-Frankivsk, 2026.

This dissertation research is devoted to addressing a topical scientific problem,

which consists of developing proposals for improving the information and communication support for the development of local communities.

It has been demonstrated that the information and communication support for the territorial community management system in the context of decentralisation acts as a strategic resource that determines its adaptability, self-development and competitiveness, and ensures the transition to open, citizen-oriented public administration. The feasibility of treating information and communication support as a complex socio-technical system that integrates information flows, channels of interaction, regulatory and legal instruments and human resources, and is implemented through organisational, technological, legal and social mechanisms for the creation, processing, storage, transmission and use of information to prepare, adopt and monitor management decisions, and to ensure transparency, accountability and feedback from the public. Scientific approaches to related categories have been systematised, and the distinction between information support as the circulation of data and knowledge and communicative support as the process of their transmission and interpretation in the interaction of management actors has been clarified. The main functions and stages of organising information support have been identified, and it has been established that the effectiveness of such a system depends on the combination of digital participation services with a unified information strategy, infrastructure development, digital literacy and cyber security, whilst a shortage of resources and expertise, data duplication, public mistrust, an unstable regulatory environment and cyber threats constitute the main barriers to its development.

The mechanisms, forms and methods of information and communication support for local self-government bodies have been examined as a key factor in the effectiveness of public administration in the context of decentralisation, digital transformation and the reconstruction of affected territories. It is argued that the quality of a community's information policy is determined not only by the speed of data exchange, but also by the ability of authorities to ensure openness, accountability, feedback and genuine citizen participation through e-governance and e-democracy tools. The principles governing the functioning of information and communication systems (accuracy and completeness of information, lawful access, standardisation and unification of data, protection of personal

information and cybersecurity) have been systematised, and their enshrinement in national legislation and alignment with European standards have been demonstrated. The structure of the toolkit has been defined and a set of implementation mechanisms (technological, organisational and managerial, socio-communicative, regulatory and legal) has been outlined, whilst the benefits of digitalisation for local authorities and community residents have been summarised. An integrated mechanism is proposed, combining information-analytical, interactive-communicative, organisational-legal, regulatory-protective and educational-motivational components, and aimed at improving the soundness of management decisions, the quality of services and trust in local authorities.

The legislative and regulatory framework governing the information and communication interaction between local authorities and the community has been examined as the institutional basis for transparency, accountability and citizen participation in local governance in the context of digital transformation. It is demonstrated that the development of the information society and the increasing demands of administrative tasks require the systematic digitisation of government activities, a transition to electronic forms of communication, and the establishment of standards for access to information, open data and the protection of personal information. The national legal framework is summarised, comprising constitutional guarantees of freedom of information, the right to petition and participate in governance, as well as specific laws in the fields of information, local self-government, access to public information, electronic identification and trust services, informatisation, official statistics and citizens' appeals, which define the obligations of public authorities regarding disclosure, responding to requests and organising public consultations. The evolution of state policy on informatisation and e-governance is outlined through key legislative and regulatory acts, and the influence of international standards (UN, Council of Europe, the Aarhus Convention) on the formation of the principles of 'maximum disclosure', the limitation of exceptions, access procedures, the openness of meetings and the protection of whistleblowers. Problematic aspects of the current regulatory framework have been identified, in particular the fragmentation and lack of coordination of individual

provisions, the lack of unified organisational and technological procedures for handling information, and the inconsistency in the institutional structure of information departments at the local level, which reduces the ability of communities to ensure stable communication quality, cyber security and the customer-centricity of digital services.

The organisational structure of information and communication support for the development of the territorial community has been analysed as a key management subsystem which, in the context of decentralisation, digitalisation and European integration transformations, determines the quality of decision-making, the transparency of local government activities, the level of resident participation and trust in local authorities. It is argued that the information function in a modern community goes beyond auxiliary 'technical' support and acquires the status of a strategic resource requiring a purposeful organisational design, a clear division of responsibilities, coordination of information flows, and the integration of digital channels into the overall development management system. Problematic aspects of existing organisational models have been identified, in particular the fragmentation of information functions across departments without a defined coordination centre, duplication of powers, a shortage of ICT staff capacity, the absence of communication strategies and a feedback monitoring system, which reduces responsiveness, exacerbates information asymmetry and limits the service-oriented nature of interaction with citizens and external stakeholders. Using a comparative approach based on institutional-organisational, technological, communication and social-inclusivity criteria, this study demonstrates a gap between the formal digital presence of local authorities (websites, social media pages) and the actual level of administrative digital maturity (electronic document management, process digitisation, integration with state platforms, accessibility for vulnerable groups), which is particularly acute in small communities.

Approaches to assessing the socio-economic effectiveness of information and communication resources operating within a local community have been examined in the context of decentralisation, digital transformation and military challenges, which are driving the growing role of digital channels and data as a management resource for local development. The feasibility of an index-based approach, built on nine interrelated areas

(institutional capacity, digital services and infrastructure, digital skills, the digital economy, sectoral digitalisation, e-governance and e-democracy tools, the security and cyber-protection dimension, etc.), which ensures the comparability of results at regional and local levels and allows for tracking the transition from ‘digital presence’ to ‘digital transformability’ in governance. Based on regional indicators and their adaptation to the community level, differences in digital maturity and the effectiveness of information and communication resource utilisation have been identified, driven by uneven development of human capital, infrastructure provision and the organisational capacity of local authorities. It has been determined that the most critical constraints on the socio-economic impact are the lack of digital skills and the fragmented nature of the administrative integration of digital solutions, whilst the presence of basic infrastructure without the institutionalisation of digital policy does not ensure sustainable administrative and service outcomes.

The study examines the potential application of SWOT analysis for a comprehensive assessment of the information and communication support system for local authorities and territorial communities in the context of decentralisation, digitalisation and war-induced turbulence, where the quality of information flows and communication mechanisms directly influences the effectiveness of management decisions, the level of trust, social cohesion and the sustainability of the territory’s development. It is argued that combining internal diagnosis (strengths/weaknesses) with the external context (opportunities/threats) allows for the identification of the system’s institutional and technological foundations (the presence of formalised communication functions, official digital resources, elements of e-governance, open data practices, experience of participation in international technical assistance projects), whilst simultaneously identifying critical “bottlenecks” (lack of a strategically oriented communication policy, uneven digital competencies, limited human and financial resources, insufficient inclusivity and accessibility of content). It has been established that the external environment creates significant potential for development through national and regional digital transformation programmes, e-democracy tools, grant and cross-border initiatives, and cross-sectoral partnerships, yet simultaneously exacerbates

the risks of information threats (disinformation, manipulation), cyberattacks, budgetary constraints, staff shortages and a decline in civic engagement amidst information overload.

The study examines priority areas for the development of information and communication interaction between local authorities and the territorial community in the context of decentralisation, digital transformation and growing security risks. It is argued that information and communication interaction should be viewed as a systemic mechanism of service-oriented governance, combining the institutional organisation of communications, digital channels of interaction, e-democracy tools and feedback procedures. Key priorities for modernisation have been identified: the institutionalisation of the community's communication policy and its integration into strategic planning; the standardisation and legal certainty of digital procedures; the technological integration of SED/CRM/participation portals and analytical dashboards; enhancing cyber resilience and countering disinformation; ensuring the inclusivity and accessibility of services; and developing the digital competencies of staff and the public. It has been demonstrated that the implementation of the outlined directions creates the preconditions for enhancing transparency and accountability, strengthening trust in local authorities, stimulating civic participation and increasing the effectiveness of management decisions, which collectively ensures the sustainable development of territorial communities in crisis and post-crisis conditions.

It is argued that improving the information and communication infrastructure of the territorial community management system is a strategic prerequisite for enhancing the quality of local governance in the context of decentralisation, digital transformation and growing security challenges. It has been determined that the transition from the fragmented use of ICT to an integrated digital ecosystem should ensure continuous data exchange, transparency of administrative procedures, the expansion of e-services, and effective mechanisms for public participation. It has been demonstrated that the implementation of the proposed approaches will contribute to reducing administrative costs and service delivery times, increasing the accountability of public authorities, boosting residents' trust, and fostering the institutional resilience of the community,

which is a necessary condition for its sustainable development and adaptability in crisis and post-crisis conditions.

It is argued that optimising the technical and technological infrastructure of the information and communication system for local community governance is a fundamental prerequisite for improving the effectiveness of local governance, the efficiency of administrative procedures, and the resilience of digital services in an environment of increasing information loads and cyber risks. It is determined that the technical and technological component should be viewed as an integrated architecture of hardware, network and software resources, capable of ensuring the continuity of electronic services, the interoperability of local and national digital platforms, the scalability of computing resources and an adequate level of data protection. Key areas for optimisation have been analysed, covering the modernisation of server and network infrastructure, the transition to high-performance solutions using virtualisation and clustering technologies, the implementation of cloud services and backup data storage sites, and the development of secure communication channels and uninterruptible power supply systems. It has been demonstrated that the application of fault-tolerant approaches (redundancy, geographical replication, ‘hot’ configurations) in combination with cyber-security tools and standardised access procedures minimises the risks of technical failures and data loss, and enhances the reliability of electronic document management, registry systems and services for interacting with residents. It is argued that the ‘pay-as-you-go’ model and multi-channel funding (local budgets, state digitalisation programmes, international technical assistance) create the conditions for rationalising expenditure and accelerating the digital transformation of communities, whilst requiring the development of human resource capacity (digital management, infrastructure administration, data analytics, cybersecurity). It is summarised that the comprehensive optimisation of technical and technological support forms a sustainable, secure and scalable digital foundation for transparent governance, improving the quality of municipal services and bringing the e-governance practices of local communities closer to European standards.

Keywords: public management/ administration, information and communication support, local communities/local community, e-government, local self-government, e-

services, digital technologies, local self-government bodies/local self-government authorities, digitization/digitalization, digital tools, interaction, digital transformation, information and communication technologies, decentralization, communication strategy.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України категорії Б:

1. З.М. Бурик, І.М. Івасютин, Д.Д. Косоногов Диджиталізація в системі публічного управління. *Публічне управління і політика*. 2025. (2(6). *Особистий внесок (0,23 д.а.): Визначено тенденцій диджиталізації в системі публічного управління України упродовж 2019–2024 років (0,56 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04

URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/107

2. Івасютин І. Вплив цифровізації на ефективність комунікації в системах місцевого самоврядування. *Філософія та управління*. 2025. (8(4). *(0,44 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.02

URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/151

3. Івасютин І. М. Економічний ефект від впровадження цифрових технологій в управлінні територіальними громадами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 4. *(0,64 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10884

URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/4/10884

4. Івасютин І. М., Руденко А. В. Напрями розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 13-17. *Особистий внесок (0,53 д.а.): Охарактеризовано сучасні напрями розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади (0,74 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-3

URL: https://apie.org.ua/uk/napriami-rozvitku-%d1%96nformatc%d1%96ino-

komun/

5. Івасютин І. М., Жук О. І. Механізми інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 33-38. *Особистий внесок (0,68 д.а.): Обґрунтовано механізми інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування (0,89 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-7

URL: https://apie.org.ua/uk/mehan%d1%96zmi-%d1%96nformatc%d1%96ino-komun%d1%96kativn/

6. Івасютин І.М., Жук О.І. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 13-19. *Особистий внесок (0,56 д.а.): Визначено напрями удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою (0,68 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-3

URL: https://apie.org.ua/uk/udoskonalennia-%d1%96nfrastrukturi-%d1%96nform/

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Івасютин І.М. Інформаційно-комунікативна система розвитку територіальної громади. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: матеріали X Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Ужгород, 5 грудня 2025). С. 45-46. *(0,13 д.а.).*

URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/98990

8. Івасютин І.М. Механізми та методи інформаційно-комунікаційного забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації. *Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 31 серпня 2025 р). С. 112-114. *(0,16 д.а.)*

URL: https://researcheurope.org/conf-102/

9. Івасютин І.М. Сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення системи управління територіальною громадою. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 16-17 жовтня 2025 р.). С. 93-95. *(0,14 д.а.).*

10. Івасютин І.М. Модернізація техніко-технологічної інфраструктури інформаційно-комунікативного управління територіальних громад. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем:* матеріали науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 11 грудня 2025 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 220-222.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ…….…….. 30
1.1. Сутнісні характеристики інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою……..... 30
1.2. Механізми, форми та методи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування …… 48
1.3. Законодавче регулювання інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевої влади з громадою …… 68
РОЗДІЛ 2. СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ …….. 85
2.1. Аналіз організаційної структури інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади …… 85
2.2. Оцінка соціально-економічної результативності діючих у територіальній громаді інформаційно-комунікативних ресурсів ……. 100
2.3. SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування та територіальної громади ……. 115
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ …… 129
3.1. Пріоритетні напрямки розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальної громади... 129
3.2. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади …….……. 149
3.3. Оптимізація техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою ……..... 163
ВИСНОВКИ…… 176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 180
ДОДАТКИ…… 204

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних трансформацій, зумовлених процесами децентралізації, цифровізації публічного управління, а також військовими діями та безпековою нестабільністю, питання формування й розвитку інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад набуває особливої актуальності. Ефективне інформаційно-комунікативне забезпечення є необхідною умовою підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості їх діяльності, налагодження взаємодії з населенням та формування довіри до місцевої влади. Складність сучасних викликів полягає у поєднанні завдань повоєнного відновлення територій із необхідністю формування нової моделі управління розвитком громади, здатної забезпечити баланс між адміністративною ефективністю, суспільними потребами та безпековими вимогами.

Попри тривалий період реформування місцевого самоврядування та впровадження цифрових інструментів управління, система інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад залишається недостатньо адаптованою до сучасних умов функціонування. Це проявляється у фрагментарності інформаційних ресурсів, обмеженій інтеграції цифрових сервісів, недостатній зворотній комунікації між органами влади та громадянами, а також у низькому рівні використання інформаційно-аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності набуває питання оцінки ефективності наявних механізмів інформаційно-комунікативного забезпечення, що дає змогу виявити системні дисбаланси, слабкі місця та визначити стратегічні напрями їх удосконалення.

Сучасні соціально-економічні та безпекові процеси, пов’язані з війною, економічною нестабільністю, внутрішньою міграцією населення та зростанням рівня невизначеності, істотно ускладнюють інформаційну взаємодію між органами місцевого самоврядування і територіальними громадами. До основних зовнішніх чинників, що негативно впливають на розвиток інформаційно-комунікативного

забезпечення, належать: загрози інформаційній та кібербезпеці, руйнування елементів цифрової та комунікаційної інфраструктури, обмежені фінансові ресурси громад, нерівномірність доступу населення до цифрових технологій, а також зростання потреб громадян у своєчасній, достовірній та зрозумілій інформації.

Інформаційно-комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування регулюється положеннями Конституції України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про електронні комунікації», «Про захист персональних даних», а також державними стратегіями цифрової трансформації та розвитку електронного урядування. Водночас наявна нормативно-правова база не повною мірою враховує специфіку функціонування територіальних громад в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність її подальшого вдосконалення та гармонізації з європейськими стандартами публічних комунікацій, відкритості й цифрового врядування.

Не менш значущими є внутрішні чинники, які стримують розвиток інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад, зокрема: недостатній рівень цифрової грамотності посадових осіб органів місцевого самоврядування, відсутність єдиної комунікативної стратегії громади, слабка інтеграція інформаційних систем, низький рівень міжвідомчої координації та обмеженість інституційної спроможності місцевих органів влади.

В умовах війни територіальні громади України зіткнулися з необхідністю оперативного інформування населення, координації дій щодо безпеки, гуманітарної підтримки, розміщення внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури та забезпечення життєдіяльності територій. Це зумовило гостру потребу у формуванні адаптивних інформаційно-комунікативних механізмів, здатних забезпечити швидку реакцію на кризові ситуації, підтримати соціальну згуртованість громади та підвищити ефективність управлінських рішень.

Для розв’язання зазначених проблем необхідним є наукове обґрунтування сучасних підходів до розвитку інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад із урахуванням безпекових викликів, процесів

децентралізації та цифрової трансформації. Важливим напрямом є також адаптація кращих міжнародних і європейських практик публічних комунікацій та електронного врядування, що сприяють підвищенню прозорості, участі громадян у прийнятті рішень та стійкому розвитку територій.

Значний внесок у дослідження різних аспектів інформаційно-комунікативного забезпечення публічного управління, формування інституційних засад розвитку територіальних громад, удосконалення механізмів управлінської взаємодії, фінансово-економічного та організаційного забезпечення інформаційних процесів здійснили науковці. Їхні праці охоплюють широкий спектр проблем – від теоретичних основ публічних комунікацій, інформаційного суспільства та місцевого самоврядування до аналізу регіональних особливостей розвитку територіальних громад, управлінських інструментів та сучасних викликів, зумовлених соціально-економічною і безпековою нестабільністю. Зокрема, В. Бакуменко, Ю. Ковбасюк, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Сороко, І. Дегтярьова, Т. Мамонова, О. Кілієвич, В. Куйбіда, А. Мельник, Л. Приходченко, Н. Гончарук, І. Грицяк зосередили увагу на питаннях розвитку публічного управління, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, формування комунікативних механізмів взаємодії влади і громади.

Дослідження, присвячені інформаційно-комунікативним механізмам управління, цифровізації публічної влади, електронному урядуванню та публічним комунікаціям, зокрема питанням інституційного забезпечення, удосконалення нормативно-правової бази, організаційно-економічних механізмів управління інформаційними ресурсами та ролі органів публічної влади у формуванні ефективної взаємодії з населенням, висвітлено у працях О. Карпенка, Н. Попадинця, О. Тимкович, С. Серьогіна, Н. Липовської, О. Радченка, І. Чикаренко, Т. Василевської, О. Пархоменка-Куцевіл, О. Савченка, М. Лахижі, Н. Гой, М. Стовбана та ін.

Фінансово-економічні аспекти інформаційного забезпечення управління, ресурсне забезпечення цифрових трансформацій, ефективність впровадження інформаційно-комунікативних систем та електронних сервісів у діяльність органів

місцевого самоврядування досліджували О. Жук, А. Пелехатий, Н. Педченко, В. Кобійчук, Ю. Піта, А. Ющак, П. Трофименко. Питання просторового розвитку територій, використання інформаційно-аналітичних і геоінформаційних систем у публічному управлінні та плануванні розвитку громад розкрито в працях А. Третяка, І. Сурай, Т. Прядки, О. Дегтяра.

Водночас у наукових працях Н. Денисенко, Н. Олійник, О. Красневич, Н. Трофименко акцентовано увагу на соціально-управлінських та інституційних аспектах інформаційно-комунікативної взаємодії, впливі управлінських рішень, суспільних чинників та стратегічних пріоритетів державної політики на розвиток територіальних громад і підвищення якості місцевого самоврядування..

Отже, недостатня розробленість адаптивних механізмів інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальних громад, їх роль у підвищенні ефективності місцевого самоврядування та забезпеченні стійкості громад у кризових умовах зумовлюють актуальність обраної теми та визначають її важливе наукове й практичне значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалась у межах науково-дослідної роботи, у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника за темою: «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації 0120U100494). Внесок автора полягає в розробці пропозицій щодо застосування інноваційних механізмів інформаційно-комунікативно забезпечення розвитку територіальної громади.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади.

Для досягнення мети сформульовано такі основні завдання:

− обґрунтувати науково-теоретичні підходи до визначення понятійно-категорійного апарату дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення систем управління територіальними громадами.

− виокремити та проаналізувати сутнісні характеристики методів, механізмів та принципів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування;

− оцінити організаційну структуру інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад як ключової управлінської підсистеми місцевого розвитку;

− здійснити SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад;

− розробити практичні рекомендації до нормативно-правового забезпечення інформаційно-комунікативної взаємодії у територіальних громадах;

− обґрунтувати архітектуру системи електронного документообігу між органами місцевого самоврядування та мешканцями громад;

− обґрунтувати інфраструктуру інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку системи інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності територіальної громади.

Предмет дослідження – інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальної громади.

Методологія та методи дослідження. У дисертації використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексний підхід до вивчення інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади:

– аналізу та синтезу – для деталізації об’єкта дослідження, формулювання теоретичних засад інформаційно-комунікативного забезпечення, виокремлення його ключових елементів і взаємозв’язків у системі розвитку територіальної громади (підрозділи 1.1, 1.2);

– узагальнення – для систематизації наукових підходів до визначення сутності інформаційно-комунікативного забезпечення, виокремлення основних принципів, функцій і завдань комунікативної взаємодії у діяльності органів

місцевого самоврядування (підрозділи 1.1, 1.3);

– історико-логічний метод – для дослідження еволюції інформаційно-комунікативних механізмів публічного управління та розвитку територіальних громад у контексті трансформації системи місцевого самоврядування і децентралізації влади (підрозділ 1.2);

– порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальних громад в Україні та країнах Європейського Союзу з метою виявлення ефективних практик, придатних для адаптації до національних умов (підрозділи 3.1, 3.2);

– метод систематизації – для класифікації інституційних, нормативно-правових та організаційних механізмів інформаційно-комунікативного забезпечення, визначення їх функціонального наповнення та взаємозв'язків (підрозділи 1.3, 3.2);

– статистичний аналіз – для оцінки стану та динаміки розвитку інформаційно-комунікативної інфраструктури територіальних громад, виявлення тенденцій, диспропорцій і проблем її функціонування (підрозділи 2.1, 2.2);

– експертне оцінювання – для аналізу ефективності реалізації інформаційно-комунікативних механізмів у діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та визначення ключових викликів і обмежень їх застосування (підрозділ 2.3);

– документальний аналіз – для вивчення нормативно-правових актів, стратегічних і програмних документів, офіційної статистики, аналітичних звітів та матеріалів органів публічної влади у сфері інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальних громад (підрозділи 1.3, 2.2, 2.3);

– моделювання – для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальних громад в умовах безпекової нестабільності, з урахуванням європейського досвіду та національних особливостей (підрозділи 3.2, 3.3);

– системний аналіз – для виявлення взаємозалежностей між інституційними, організаційними, інформаційними, економічними та безпековими складовими

інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади (підрозділи 2.2, 3.3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обгрунтуванні пропозицій щодо удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади, зокрема:

удосконалено:

– методологічні підходи до аналізу інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті створення інтегрованого механізму управління інформацією та комунікаціями, який на відміну від існуючих, полягає в інтегрованому підході та формуванні комплексного переліку інструментів та засобів ефективного обміну інформацією між місцевою владою та членами громади;

– організаційно-методологічний підхід до оцінки організаційної структури інформаційно-комунікативного забезпечення територіальної громади за поєднанням інституційно-організаційних, технологічних, комунікативних та соціально-інклюзивних показників, що дозволило виявити системні диспропорції між рівнем формальної цифрової готовності та реальною управлінською спроможністю громади;

– архітектуру системи електронного документообігу, яка, на відміну від наявних, передбачає багаторівневу інтеграцію з державними хмарними сервісами та національними електронними реєстрами, забезпечує повний життєвий цикл електронного документа – від створення й обробки до зберігання та архівування – із гарантованою юридичною значущістю, простежуваністю управлінських рішень і підвищенням ефективності інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічної влади в умовах цифровізації та безпекових викликів;

– алгоритм обробки електронних звернень громадян, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на поєднанні механізмів електронної ідентифікації заявників, автоматизованого розподілу звернень між відповідальними структурними підрозділами та інструментів онлайн-моніторингу стану їх розгляду, що забезпечує простежуваність управлінських процедур, підвищення прозорості та

підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування, скорочення термінів реагування і підвищення якості прийняття управлінських рішень в умовах цифровізації та зростання суспільних запитів до відкритості влади;

набули подальшого розвитку:

– наукові обґрунтування мети і завдань інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади, що має бути спрямованим на формування відкритої, ефективної та адаптивної системи взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням, бізнесом і громадськими інституціями, здатної забезпечувати прозорість управлінських процесів, доступність публічної інформації, підвищення якості управлінських рішень та стимулювання соціально-економічного розвитку громади на основі раціонального використання інформаційних ресурсів і цифрових інструментів. Завданнями такого забезпечення при цьому мають бути створення умов для сталого розвитку територіальної громади, підвищення рівня довіри населення до органів влади, забезпечення рівного доступу різних груп населення до інформації та публічних сервісів, активізація громадської участі у процесах управління, захист інформаційних прав і безпеки, зростання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підвищення інвестиційної та соціальної привабливості території, а також узгодження процесів цифровізації з безпековими викликами та потребами розвитку громади в умовах воєнної нестабільності;

- комплексний підхід до розгляду інформаційно-комунікативної інфраструктури, який, на відміну від фрагментарних підходів, передбачає її трактування як багатокомпонентної інтегрованої мережі, що поєднує організаційні структури органів місцевого самоврядування, цифрові сервіси та механізми управління інформаційними потоками, забезпечує узгодженість інформаційної взаємодії, підвищення ефективності управлінських процесів, прозорість прийняття рішень і стійкість функціонування територіальної громади в умовах цифрової трансформації та безпекової нестабільності;

– підхід до оцінки інформаційно-комунікативного забезпечення територіальної громади, який ґрунтується на поєднанні інституційного,

технологічного, соціального та безпекового вимірів у межах SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал, так і зовнішні умови функціонування системи.

Прикладне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення, розроблені автором дисертаційного дослідження, а також сформульовані пропозиції та рекомендації, можуть бути використані при розробці навчально-методичних матеріалів з питань публічного управління для здобувачів вищої освіти та фахівців-практиків. Результати проведеного дослідження знайшли практичне застосування у відповідних сферах професійної діяльності: Департаменті економічної політики Львівської обласної військової адміністрації (довідка № 1-15/346 від 21.08.2025 р.) у частині аргументування посилення ролі органів місцевого самоврядування в інформаційно-комунікативному забезпеченні розвитку територіальної громади, що проявляється у впровадженні інтегрованих цифрових сервісів і платформ електронної участі, цифровізації процедур обробки звернень громадян та внутрішнього документообігу, удосконаленні механізмів відкритості й прозорості управлінських рішень з урахуванням безпекових викликів, а також реалізації інструментів громадської участі та електронного врядування, спрямованих на підвищення довіри населення до органів влади; Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка № 02-8992/10 від 28.08.2025 р.) у частині обґрунтування ролі інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою як ключового чинника підвищення якості місцевого самоврядування та ефективності взаємодії між владою і населенням, що проявляється у визначенні пріоритетних напрямів розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії, впровадженні відкритих цифрових платформ, підвищенні доступності та прозорості інформації, удосконаленні інфраструктури, застосуванні хмарних технологій і засобів кібербезпеки, а також посиленні міжвідомчої координації та цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування; Івано-Франківського регіонального відділення “Асоціація міст України” (довідка № 304/2025 від 19.11.2025 р.) у частині вдосконалення інформаційно-

комунікативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування під час здійснення консультативної, методичної та координаційної підтримки територіальних громад регіону, підготовки аналітичних матеріалів і рекомендацій для органів місцевого самоврядування – членів Асоціації, а також формування методичних підходів до підвищення прозорості інформаційних процесів, розвитку відкритих каналів комунікації, упровадження стандартів інформаційного обміну та використання цифрових інструментів взаємодії з громадянами; Обертинської селищної ради (довідка № 253/09-10/3 від 20.11.2025 р.) у частині аналізу та вдосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою, розвитку відкритих каналів двосторонньої комунікації з мешканцями, підвищення доступності й прозорості публічної інформації, упорядкування інформаційних потоків, упровадження інтегрованих інформаційних систем і цифрових інструментів залучення громадян до управлінських процесів, а також посилення координації між структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та підвищення цифрової компетентності працівників; Департаменту розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури Івано-Франківської обласної адміністрації (довідка №171/02-01 від 06.02.2026 р.) у частині удосконалення техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативних процесів, що включає оновлення апаратного й програмного забезпечення, використання хмарних технологій, а також упровадження сучасних засобів кібербезпеки з метою забезпечення стабільності, надійності та захисту управлінських процесів.

Теоретичні результати проведеного дослідження було впроваджено в навчальний процес Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (довідка № 03.04-29/03 від 16.01.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею здобувача, в межах якої всі винесені на захист наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації сформульовані ним особисто. З наукових праць, які опубліковані у співавторстві з науковим керівником в

дисертації використано лише ті положення, що є результатом власного дослідження здобувача. Зміст пропозицій і рекомендацій узгоджується з логікою дослідження та безпосередньо ґрунтується на результатах теоретичних узагальнень і практико-орієнтованого аналізу, здійсненого в процесі наукового пошуку.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертації висвітлено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких, зокрема: V Міжнародна наукова конференція «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем» (11 грудня 2025 рік, м. Кропивницький); VII Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології у сфері захисту довкілля» (16–17 жовтня 2025 рік, м. Львів); Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи» (31 серпня 2025 рік, м. Суми); X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти» (5 грудня 2025 рік, м. Ужгород).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження опубліковані в 10 наукових працях, у тому числі в наукових фахових виданнях – 6 статей, апробація матеріалів дисертації – в 4 публікаціях.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 179 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 16 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел включає 175 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутнісні характеристики інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою

У сучасному контексті реформи місцевого самоврядування та впровадження принципів децентралізації питання підвищення ефективності управління територіальними громадами є важливим. У сучасному державному управлінні інформаційні ресурси та комунікативні технології стають стратегічним ресурсом, рівень якого визначає адаптивність, саморозвиток та конкурентоспроможність певної громади.

Інформаційно-комунікативні технології, як один із інструментів управління громадою в контексті спрямування державної політики на децентралізацію розвитку регіонів, створюють можливості для автоматизації управлінських процесів, спрощення документообігу, швидкого обміну інформацією та розширення участі громадян у прийнятті рішень через цифрові платформи, портали електронних петицій, онлайн-консультації та сервіси «відкритих даних».

Інформаційно-комунікативне забезпечення визначається не лише як технічний елемент управління, а як цілісна соціально-організаційна система, що інтегрує інформаційний потік, канали зв’язку, нормативно-правові інструменти та людські ресурси. Зважаючи комплексність механізмів інформаційно-комунікативних систем, як важелів управління територіальною громадою та їх роль при формуванні відкритого, інноваційного й орієнтованого на громадянина управління, дослідження моделей удосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності комунікацій між владою та населенням, а також для створення цифрових платформ розвитку «розумних» громад в Україні є надзвичайно актуальним питанням і потребує багатоаспектного вивчення.

Дослідженню сутності характеристик інформаційно-комунікативного

забезпечення систем управління присвячені праці таких вітчизняних дослідників як В. Варенка, А. Войчака, О. Гуляєвої, Н. Зайцевої, В. Завгороднього, Ю. Іващенко, С. Ковача, О. Креміня, А. Кобилянської, Н Ларіної, Т. Лепейко, В. Нікітова, Л. Петречук, Т. Примак Г. Почепцов, М. Плотнікова, Л. Савчука, О. В Соболенко, Л. Сук, Н. Ткаченка, В. Різуна, В. Реви, О. Руденко О. Фисуна, Н. Шпак, І. Чернявської, Г. Шершньової, Г. Швачич та інших.

Огляд останніх досліджень і публікацій свідчить, що тематика інформаційно-комунікативного забезпечення адміністративної діяльності організацій, а також роль управління комунікаціями в їхній структурі, стала предметом досліджень багатьох зарубіжних фахівців, серед яких можна виділити праці таких науковців, як Д. Аакера, Дж. Бернета, Б. Берлесона, Г. Стейнера, Дж. Лейхіффа та Б. З. Мільнера.

Окремі аспекти механізмів публічного управління територіальними громадами в умовах сталого розвитку аналізуються в публікаціях сучасних дослідників О. Роєвата, В. Пальчук, Х. Патицької, М. Барановського, С. Хруповича, Т. Подвірної, Н. Попадинця та інших. Досліджуючи актуальні підходи до управління економічним розвитком територіальних громад, сучасні науковці фокусуються на потенціалі синергізму. Вони розглядають його як ключовий елемент у формуванні основ для визначення мотивів і напрямів регіональної політики, пов’язаної з економічною діяльністю.

Питання соціально-економічного розвитку територіальних громад досліджувалося в наукових роботах таких учених, як Р. Содома, Ю. Дубневич, Г. Марків, Т. Шматковська, Л. Сас, Д. Шеленко, О. Левандівський, Т. Кузьмін, М. Гамуляк, А. Полторак, Т. Малишівський, В. Стефінін, Я. Білоус, Р. Галгаш, С. Бардаш, В. Шаповалова та О. Доброзорова.

Варто зауважити, що Т. Малишівський та В. Стефінін створили модель управлінської системи для громад, де чітко окреслено об’єкт і суб’єкт управління, їхні функції у цій системі, а також визначено ключові методи та інструменти, які сприяють досягненню швидкого економічного зростання [81]. Я. Білоус та Р. Галгаш акцентували увагу на особливостях і етапах діагностики розвитку

територіальних громад для ефективного прийняття управлінських рішень. Вони запропонували проводити аналіз організаційної підсистеми, на основі якого можна застосовувати як організаційно-управлінську, так і економічну діагностику [7].

Полеміка про наповнюваність, ефективність механізмів та інструментарію інформаційно-комунікативних систем в управлінні територіальними громадами точиться до сьогодні. Науковці акцентують увагу на важливості інформаційних технологій у системі регіонального публічного управління [30-32]. Дослідники приділяють особливу увагу вдосконаленню комунікативних процесів, впровадженню інноваційних підходів до участі громадськості в управлінні, зміцненню довіри з боку суспільства, а також підвищенню прозорості управлінських процедур [140-141].

У свою чергу, Є. Бородін [13], Г. Демошенко [28], М. Дубель [39], Т. Єгорова-Луценко [41], С. Єсімов [44], С. Квітка [65], Н. Петренко [90], В. Редзюк [137], Є. Сидоренко [138], К. Січкаренко [139], М. Хаустова [147], виділяють основні цифрові інструменти, що визначають концепцію е-урядування в межах регіонального публічного управління.

Дослідженню механізмів регіонального розвитку та функціонування систем місцевого самоврядування присвячені праці багатьох сучасних науковців. Наприклад, С. Гадзалі та колеги аналізують підходи до сталого розвитку регіонів і підвищення соціальної ефективності [160]. Н. Попадинець [92] та А. Пелехатий [89] розглядають можливості е-урядування і цифрових платформ, що сприяють продуктивній взаємодії між місцевою владою, бізнесом та суспільством. П. Хенман і М. Момен оцінюють потенціал цифрових технологій для оптимізації комунікативних процесів у системах місцевого управління з метою забезпечення стійкого розвитку регіонів [163].

Проблематиці вдосконалення управління територіальними громадами присвячені матеріали Р. Галич та О. Демідкін, які акцентують увагу на необхідності покращення комунікативної діяльності у місцевому самоврядуванні [161]. Питання інтеграції інформаційних систем у роботу органів місцевої влади детально розглядаються у дослідженнях О. Красінського та К. Коцюби. Окремий акцент

робиться на формуванні цифрових компетенцій серед держслужбовців [165; 166]. Зокрема, П. Кьонінг та співавтори визначають пріоритетність використання інформаційних технологій у цій сфері [164].

Дослідники приділяють велику увагу оптимізації комунікативного процесу, впровадженню інноваційних форм залучення громадськості до публічного управління, підвищенню рівня суспільної довіри та забезпеченню прозорості управлінських процесів. М. Санчес-Соріано та колеги акцентують увагу на ключових цифрових рішеннях у рамках концепції е-врядування, що застосовуються в регіональному публічному управлінні [171] Для спрощення та підвищення автономності управлінських процесів у контексті розвитку територіальних громад активно використовуються можливості цифровізації. Це забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та консолідацію даних. Однак серед супутніх ризиків виділяються труднощі зі стандартизацією та уніфікацією документації в різних сферах і організаціях, пасивність громадськості, а також недостатній рівень безпеки під час персоналізації та передачі даних.

В контексті трактування сутності інформаційно-комунікативних систем управління територіальними громадами варто зробити аналіз суміжних досліджуваних категорій, таких як «інформаційне забезпечення управління», «комунікативне забезпечення управління», «електронне урядування», «інформаційна система управління громадою» та сформулювати власне бачення понятійно-категорійного апарату теми дослідження.

Поняття «інформаційне забезпечення в управлінні» є багатогранним і на сьогодні немає єдиноправильного визначення цього поняття, оскільки сама концепція управління постійно змінюється та адаптується до умов зовнішнього середовища функціонування організації. Інформаційне забезпечення можна розглядати як процес надання інформації, а також як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень, що стосуються обсягів, розташування та форм подання інформації, яка використовується в інформаційній системі під час її роботи. А отже, інформаційне забезпечення управління – інформація, знайдена в процесі управління для задоволення інформаційних потреб, особи, що приймає

рішення і подана у вигляді зручному для отримувача.

До функцій інформаційного забезпечення публічного управління доцільно включити такі основні напрямки:

– інформаційна функція – організація обміну даними, включаючи визначення джерел інформації та способів доступу до них, налаштування потоків інформації, впровадження технічних засобів для їхньої оптимізації, розвиток і створення новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій, а також поступове формування єдиного інформаційного простору;

– управлінська функція – підтримка всього управлінського процесу за допомогою інформаційного супроводу на стадіях підготовки, прийняття та контролю виконання управлінських рішень;

– інструментальна функція – підвищення ефективності публічного управління завдяки використанню інформаційно-комунікативного забезпечення і методів аналізу даних;

– діагностична функція – отримання достовірної та максимально об’єктивної картини поточної ситуації, включаючи організацію зворотного зв’язку для якісного аналізу;

– прогностична функція – виявлення потенційних проблем, загроз та можливих конфліктів із подальшим розробленням стратегій їхнього запобігання;

– пізнавально-ментальна функція – сприяння зміні розуміння сутності явищ і менталітету керівників для більш сучасного підходу до управління;

– безпекова функція – запобігання витоку інформації, захист її від несанкціонованого доступу, ненавмисних або цілеспрямованих впливів, що можуть порушувати її достовірність, повноту чи точність, а також усунення наслідків таких впливів [1].

Складовими інформаційного забезпечення управління територіальними громадами є кілька ключових етапів: визначення завдань, які охоплюють побудову інформаційних зв’язків і цілей інформування; формування бази даних та фонду необхідних відомостей; обробка й систематизація інформації, що робить її придатною для подальшого використання; вибір найефективніших способів і

ресурсів поширення або обміну інформацією, враховуючи їх раціональність; організація передачі інформації через спеціалізовані форми та засоби, зокрема через засоби масової інформації, публічні виступи, оприлюднення правових актів тощо.

На сьогодні процес інформаційного забезпечення значною мірою базується на традиційних джерелах інформації. Ці джерела включають нормативно-правову інформацію (Конституція України, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні договори й угоди, принципи міжнародного права, ненормативні правові акти, новини мас-медіа, публічні виступи та інші матеріали з правових питань), соціологічну інформацію (результати соціологічних опитувань та досліджень, представлених у документованому вигляді або оголошених публічно), відомості про особу (офіційні документи, видані на ім’я особи, а також інформація, отримана державними органами влади чи місцевого самоврядування в межах їх компетенції), довідково-енциклопедичну інформацію (енциклопедії, словники, довідники, рекламні матеріали, картографічні документи, путівки тощо), а також довідки, які надаються уповноваженими державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями чи автоматизованими інформаційними системами [22].

В наукових підходах до визначення цього поняття спостерігається різноманіття інтерпретацій, що зумовлює певну дискусійність і необхідність теоретичного узгодження (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «інформаційне забезпечення управління»

Автор	Визначення	Основне поняття
Л. Балабанов, Т. Алачова [152]	Інформаційне забезпечення це сукупність дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю	Сукупність дій
Л. Терещенко І. Матвієнко-Зубенко	Інформаційне забезпечення – важливий елемент автоматизованих інформаційних систем обліку, призначених для відображення інформації, що характеризує стан керованого об’єкта і є основою	Стан керованого об’єкта

[145]	для прийняття управлінських рішень	
Р. Калюжний [63] В. Цимбалюк [148]	Інформаційне забезпечення управлінського процесу являє собою сукупність усіх використовуваних даних, спеціалізованих інструментів і методів їх обробки, а також дії фахівців, спрямовані на ефективне застосування інформації, відомостей і знань для організації управління конкретною системою.	Сукупність даних
А. Дегтяр [30], Н. Литвин [80]	Інформаційне забезпечення управління підприємством є складною системою, що поєднує інформаційні ресурси та методи їх упорядкування. Завдяки цьому керівництво отримує необхідні дані для ухвалення ефективних рішень стосовно подальшого функціонування сільськогосподарського підприємства.	Система інформаційних ресурсів
Й. Даньків., М. Лучко [26], М. Лахижа [77-79]	Інформаційне забезпечення являє собою сукупність форм документів, нормативної бази та впроваджених рішень щодо обсягу, розташування й способів подання інформації, що застосовується в інформаційній системі.	Сукупність форм документів
Л. Веретін [18]	Інформаційне забезпечення управління є динамічним процесом, що забезпечує циркуляцію інформації в управлінській системі. Основу цього процесу становлять інформаційні потоки, які формують дану систему.	Процес циркулювання інформації
С. Петренко [91]	Інформаційне забезпечення управління – це сукупність реалізованих заходів, спрямованих на визначення обсягу інформації, її якісного та кількісного співвідношення, а також способів розміщення і форм її організації.	Сукупність реалізованих заходів
О. Маслак, І. Коробкова [82]	Інструмент регулювання, що забезпечує своєчасне отримання актуальної та достовірної інформації, а також сприяє ефективній передачі даних від керівників до виконавців.	Інструмент регулювання та отримання інформації

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, наші дослідження вказаної категорії, варто зауважити, що ключові поняття визначень дають нам можливість виокремити три основні напрями досліджень:

1. Сприйняття інформаційне забезпечення управління як сукупності процесів

збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

2. Сприйняття інформаційного забезпечення як системи організації інформаційних потоків між рівнями управління, суб'єктами та об'єктами керуючої та керованої систем.

3. Сприйняття інформаційного забезпечення управління як цілісної інтегрованої соціотехнічної системи, яка поєднує усі види ресурсів, нормативно-правову базу і методи управління.

Основні методологічні принципи впровадження інформаційного забезпечення управління включають:

1. Застосування найефективніших методів управління, які забезпечують оптимальність ключових рішень, накопичення та використання досвіду;

2. Автоматизацію і механізацію інформаційних процесів та технологій; організацію чіткої, безперебійної і високонадійної комунікації між об'єктами управління та їх взаємозв'язок;

3. Методичну узгодженість проектування всіх компонентів інформаційної системи з забезпеченням її інформаційної, технічної і програмної сумісності;

4. Одноразове формування вихідної інформації з її введенням до системи для багаторазового використання і зберігання протягом необхідного часу, забезпечення доступу до даних усім зацікавленим користувачам, а також поступове агрегування інформації в процесі її передачі з нижніх рівнів управління до верхніх [21].

Зважаючи на вищесказане, пропонуємо власне авторське визначення поняття «Інформаційне забезпечення управління» – це комплексна соціально-технічна система, що охоплює процеси збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень з умовою забезпечення ефективної комунікації між суб'єктами та об'єктами управління, прозорості діяльності органів влади та участі громадськості у процесах управління.

В свою чергу трактування поняття «комунікативне забезпечення управління»

є дискусійним в контексті широкого міждисциплінарного характеру сприйняття категорії «комунікувати».

У класичному підході «комунікативне забезпечення в управлінні» визначається як узгоджена система організації інформаційних потоків між суб'єктами управління, спрямована на досягнення цілей управлінського процесу. Особливістю такого підходу є орієнтація лише на інформаційний обмін, а не на психологічні, соціальні та мотиваційні аспекти спілкування [42].

У публічному управлінні зовнішня комунікація спрямована на вплив на громадськість для отримання її думок, координації позицій або активної участі у процесах, наприклад: інформування населення, підвищення якості державних послуг, а також залучення суспільства до обговорення проєктів рішень органів влади, які потребують їхньої участі. Внутрішня організаційна комунікація покликана сприяти ефективному ухваленню рішень у державному управлінні та має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних підходів до стратегічного планування державної комунікації [149].

Інший аспект сприйняття комунікативного забезпечення управління визначається сукупністю механізмів та інструментів публічних комунікацій, акцентуючи увагу на соціально-політичній природі партисипативного управління. На думку Жяо Са, інтерактивне партисипативне управління передбачає обов'язковий обмін інформацією, ініційований державними органами та належно розподілений. Його метою є модерація суспільних процесів для досягнення кращих адміністративних результатів, а також запровадження більш ефективних методів, що сприятимуть підвищенню демократичної легітимності [159].

Дискусійним залишається також питання відмінності чи тотожності понять «інформаційне забезпечення управління» та «комунікативне забезпечення управління». Відмінність досліджуваних понять, на нашу думку, полягає у тому, що інформаційне забезпечення пов'язане з обігом даних і знань, а комунікативне – із процесом їх передачі, осмислення та використання при взаємодії між суб'єктами управління.

На сьогодні, найкращим терміном, який описує інформативність

комунікативних відносин між рівнями влади на макро- та мікро- рівнях є поняття «Інформаційно-комунікативне забезпечення систем управління».

На нашу думку, під поняттям «Інформаційно-комунікативне забезпечення систем управління» варто розуміти комплексну, інтегровану систему організаційно-технологічних, правових і соціальних механізмів, що забезпечує створення, обробку, зберігання, передачу та використання інформації з метою ефективної взаємодії керованої і керуючої систем управління з метою прийняття обґрунтованих рішень, забезпечення прозорості, відкритості й зворотного зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління.

Процеси глобалізації світової економіки змінюють усталені закономірності та впливають на рівні відповідальності за місцевий розвиток. Вони підсилюють роль громад у забезпеченні економічного росту як локальних територій, так і країни в цілому. Прогрес України залежить від того, наскільки громади готові й зацікавлені брати участь у місцевому розвитку. Завершення децентралізації та реформування системи самоврядування, а також втілення принципу всебічного місцевого самоврядування на практиці відкриває перед лідерами громад нові виклики та підвищує рівень їх відповідальності. Територіальні громади мають трансформуватися з об'єктів управління в суб'єктів, які самостійно формуватимуть свою спроможність. Відтепер вони нестимуть відповідальність за стратегічне планування власного розвитку, забезпечення економічних перспектив і добробуту жителів.

Вивчення історії місцевого самоврядування в Україні дає можливість засвідчити про різні підходи та інструментарій, що використовувався при управлінні місцевими спільнотами, що було зумовлено відмінністю різних періодів історичного розвитку країни.

Перший етап розвитку та формування місцевого самоврядування в Україні сягає часів Київської Русі, коли існувала система громадянського самоврядування. Економічною основою такого територіального управління була спільна власність членів громади, зокрема й на землю. Громада самостійно визначала правила ведення господарства, затверджувала місцеві податки, збори та інші обов'язки. У

міському середовищі носієм самоврядування виступала міська громада, тоді як у сільських районах функції виконувала сільська громада (верв). Верв об'єднувала мешканців кількох сусідніх сіл, володіла землею на корпоративних засадах і представляла інтереси своїх членів у відносинах з іншими громадами, феодалами та органами державної влади.

Магдебурзьке право стало новим етапом у розвитку місцевого самоврядування України, почавши активно запроваджуватися в українських містах із середини XIV століття. Його головна мета полягала у скасуванні звичаєвих норм, виведенні міста з-під владного контролю місцевих державних адміністрацій, таких як феодали, воєводи чи намісники, та створенні власного адміністративного устрою. Нове самоврядування включало магістрат – орган влади, що складався з двох основних колегій: ради, яка виконувала адміністративні функції, та лави, відповідальної за судочинство.

Місцеве самоврядування в Українській козацькій державі набувало своєрідних форм, що було зумовлено її полково-сотенним устроєм у XVII–XVIII століттях. Після укладання в 1654 році договору між Україною та Московською державою розпочався поступовий процес ліквідації українських форм місцевого самоврядування. З липня 1722 року в Україні запроваджується комендантська система, яка передбачала встановлення адміністративного контролю за діяльністю органів самоврядування через російських комендантів, призначених владою.

Після повалення Директорії у 1920 році ідея місцевого самоврядування, що базується на децентралізації влади, а також на організаційній і фінансовій автономії, суперечила доктрині соціалістичної держави, яка за своєю сутністю була строго централізованою.

Відродження системи місцевого самоврядування в Україні стало реальним лише після здобуття незалежності. Початковий етап трансформації місцевих рад у органи самоврядування розпочався зі схвалення 7 грудня 1990 року Закону України «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» [121].

Черговим важливим кроком у розвитку місцевого самоврядування стало

ухвалення 26 березня 1992 року нової редакції Закону «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» [121]. Документ визначив місцеве та регіональне самоврядування як основу демократичного устрою влади в країні. З прийняттям Конституції України 28 червня 1996 року місцеве самоврядування набуло конституційного статусу, перетворившись на один із базових принципів конституційного ладу держави. Значну роль відіграло також прийняття 21 травня 1997 року Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [120], який згідно з Конституцією визначив структуру, гарантії функціонування, основи організації та діяльності, а також правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Підписанням Європейської хартії місцевого самоврядування від імені України 6 листопада 1996 року в Страсбурзі були створені законодавчі засади для розвитку місцевого самоврядування, що відповідали принципам цієї хартії та положенням Конституції України [62].

При визначенні пріоритетів політики місцевого самоврядування, поняття «територіальна громада» є базовим, оскільки воно відображає сутність політики децентралізації, заснованої на принципах народовладдя, субсидіарності та самостійності.

Розглядаючи питання визначення терміну «територіальна громада», варто зауважити, що ця категорія вперше була закріплена в Конституції України, ухваленій 28 червня 1996 року. Водночас спроби впровадження подібного терміну спостерігалися ще у 1995 році, коли був підписаний Конституційний договір між Президентом України та Верховною Радою. Проте в цьому документі використовувався інший вираз – «територіальний колектив громадян» [69].

Водночас наукове осмислення цього поняття виходить за межі формально-правового трактування, охоплюючи соціальний, економічний, культурний та управлінський виміри його змісту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування дефініції «територіальна громада»

Автор / Джерело	Дефініція
Конституція України п. 1 ст. 140 [70]	Територіальна громада – це жителі села чи добровільного об’єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста
Закон України «Про місцеве самоврядування» від 21травня 1997 року [120]	«Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр»
О. Батанов [5]	Територіальна громада – це складна «кумулятивна» форма суспільної організації, сукупність людей (місцевих жителів), асоційованих на публічних засадах у межах певної території та об’єднана різноплановими ознаками системного характеру (зокрема, демографічний і територіальний (земляцький) зв’язок, правовий і політичний зв’язок, майновий (економічний) і професійний зв’язок, мовний і релігійний (соціально-культурний) зв’язок тощо)
Ю. Наврузов [85]	Територіальна громада є певним соціальним організмом, визначальною ознакою якого є узгодженість, гармонійність суспільних і індивідуальних потреб та інтересів
Л. Беновська [6]	Територіальна громада є історично утвореною спільнотою людей, що характеризується спільністю традицій, культури; як сукупність соціальних як спільного та як колективного споживача
В. Кравченко [75]	Територіальна громада – це базова адміністративно-територіальна одиниця, по-друге – форма організації місцевої влади, по-третє – господарюючий суб’єкт цивільно-правових відносин
М. Баймуратов [3]	Територіальна громада – сукупність фізичних осіб, які постійно проживають на відповідній території та об’єднані територіально-особистими зв’язками системного спрямування
М. Орзіх [87]	Територіальна громада – це первинний суб’єкт місцевого самоврядування, що має власні інтереси, до складу якого належать громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які постійно мешкають, працюють на цій території, володіють нерухомим майном, сплачують місцеві податки і збори

Джерело: сформовано автором

Нами зауважено, що можна виокремити кілька підходів до визначення поняття «територіальна громада»:

− правовий, який акцентує увагу на правосуб'єктності громади і на її здатності володіти, користуватися та розпоряджатися комунальним майном, формувати органи самоврядування й реалізовувати місцеві інтереси;

− соціально-територіальний, в основі якого лежить принцип територіальної, етнічної, історичної та культурної ідентичності спільноти для створення та об'єднання спільного простору;

− інституціонально-функціональний підхід, що базується на створенні інституцій самоорганізації населення (виборні органи громади) та механізмів участі громадян у житті громади;

− інтелектуально-комунікативний підхід, згідно з яким територіальна громада розглядається як соціальна спільнота, заснована на спільних інтересах і потребах її членів, а також на системному характері зв'язків і відносин між ними. Дискусійним є ототожнення понять «територіальна громада» «територіальний колектив» та «місцева спільнота», для нашого дослідження варто виокремити тотожності та відмінності між цими поняттями (табл. 1.3).

Здійснивши порівняльну характеристику понять, можемо стверджувати, що територіальна громада – це офіційна форма самоорганізації населення, територіальний колектив, це сукупність людей, об'єднаних спільними інтересами, а місцева спільнота – це соціокультурна група, що може бути частиною громади.

Підсумовуючи, можемо зауважити, що територіальна громада є територіально-просторовою, економічною, соціальною, політичною та екологічною системою, що скерована на досягнення соціального добробуту, реалізацію політичних цілей, використання територіально-просторових ресурсів.

До ознак територіальної громади можна віднести: територіальну, інтегративну, інтелектуальну, майнову, самоврядну, фіскальну, наявність колективної свідомості та спільних колективних інтересів тощо [144].

Таблиця 1.3

Трактування понять «територіальна громада» «територіальний колектив» та «місцева спільнота»

Категорії	Територіальна громада	Територіальний колектив	Місцева спільнота
Визначення	жителі одного чи декількох населених пунктів, які добровільно об'єднуються водну територіальну громаду для вирішення питань місцевого значення, а саме: обирають сільського, селищного чи міського голову, які представляють та захищають інтереси всієї громади; управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізовують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи [70]	- сукупність фізичних осіб, які постійно мешкають на певній території і пов'язані територіально-особистісними зв'язками системного характеру [4] - це люди, які мешкають у певних територіальних межах і об'єднані спільними інтересами [15] - визнану в праві місцеву спілку людей публічного характеру або місцеву публічну спілку, тобто форму організації місцевої влади [75]	сукупність жителів, які проживають на певній території (селі, селищі, місті) та об'єднані спільними інтересами, умовами життя і мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення. В Україні термін «місцева громада» часто вживається як синонім, визначаючи базову одиницю місцевого самоврядування.
Юридичний статус	Має	Може й не мати	Не має
Основа об'єднання	Законодавчо визначена територія	Спільність інтересів та території	Сусідство, культура, традиції
Функції	Місцеве самоврядування і управління	Представництво спільних інтересів	Соціальна взаємодія

Джерело: сформовано автором

Додаткового дослідження потребує термін «система управління територіальними громадами», яку варто розуміти як багаторівневу структуру місцевого самоврядування, що включає безпосередньо саму територіальну громаду (жителів села, селища чи міста), органи її управління (сільська, селищна, міська рада та її виконавчі органи), а також посаду сільського, селищного або міського голови. У публічній сфері управління – це «пропонування набору спільних принципів та елементів, адаптованих до реалій кожної країни, які враховують такі аспекти, як лідерство, чесність, відданість, підзвітність, інтеграція та прозорість, а також максимізація добробуту суспільства» [172].

Підсумовуючи теоретичні підходи до вивчення понять «інформаційно-комунікативне забезпечення управління», «територіальна громада» та «система управління територіальними громадами» можемо сформулювати авторське визначення комплексного поняття «інформаційно-комунікативне забезпечення систем управління територіальними громадами» як комплексу організаційних, техніко-технологічних рішень, спрямованих на створення, збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації для підтримки ефективного функціонування органів місцевого самоврядування на засадах забезпечення відкритості управлінських процесів і налагодження взаємодії між владою та громадянами на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій (рис.1.1).

Ефективне інформаційно-комунікативне забезпечення громади можливе лише за умови комплексного підходу, який забезпечуватиметься створенням єдиної інформаційної стратегії шляхом підвищення цифрової грамотності, розвитку інфраструктури, захисту інформаційного простору від кібер атак та недостовірної інформації тощо.

Але варто виокремити зовнішні та внутрішні перешкоди якісного налагодження інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління територіальними громадами, що мають як об'єктивний так і суб’єктивний характер (табл. 1.4).

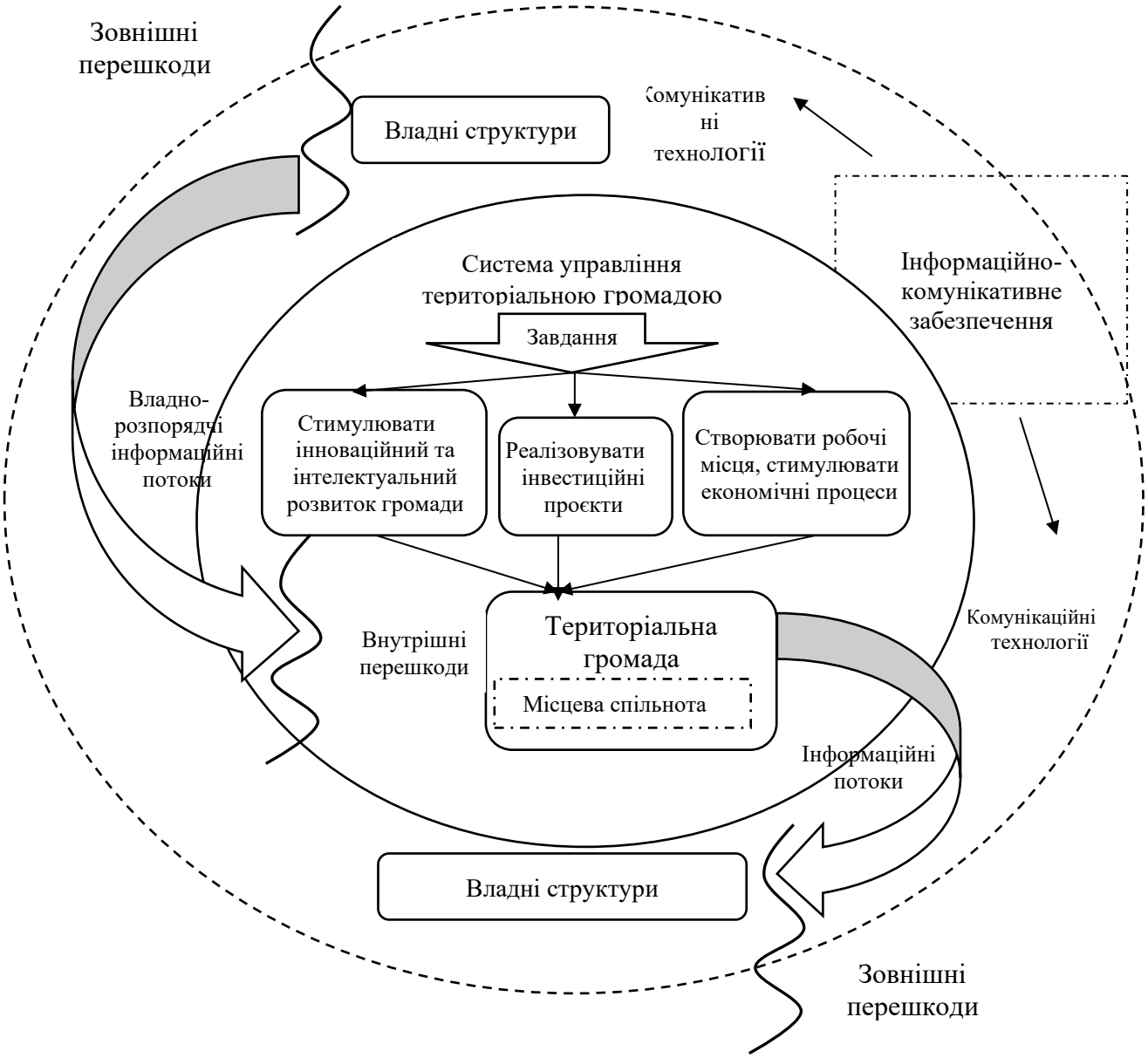

Рис. 1.1. Місце та завдання інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальними громадами

Джерело: авторська розробка

Розвиток територіальних громад, враховуючи задоволення потреб мешканців та підтримку їхнього особистісного розвитку, вимагає залучення політичних органів місцевого та регіонального самоврядування за необхідної підтримки національних органів влади.

Це також вимагає активної участі громадян, соціальних та економічних суб'єктів. Правильне управління, спрямоване на розвиток, має бути процесом реалізації розроблених стратегій, оскільки вони структурують діяльність місцевих

органів влади та на етапі свого розвитку і можуть ефективно інтегрувати всіх зацікавлених сторін місцевого самоврядування. Управління відбувається в межах сфери, визначеної правовою базою та демократичними процесами делегування повноважень, обов'язком яких є відповідати очікуванням громадян. Органи влади, які враховують громадян у своїх діях, повинні керуватися переконанням, що партисипативна демократія є «розширенням концепції політики через участь громадян та обговорення у публічному просторі» [175].

Таблиця 1.4

Зовнішні та внутрішні перешкоди якісного налагодження інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління територіальними громадами

Внутрішні перешкоди	Зовнішні перешкоди
Недостатній рівень цифрової грамотності працівників	У сільських громадах бракує стабільного інтернет-з'єднання або мобільного покриття, що обмежує можливості для використання електронних сервісів
Ускладнена комунікація через дубльованість даних та неоднозначність інформаційних потоків	Кіберзагрози, кібератаки та порушення інформаційної безпеки
Гальмування інформаційних процесів через нестачу технічних ресурсів	Обмежений бюджет громади
Відсутність єдиної стратегії цифрового розвитку громади	Соціально-психологічні бар'єри у взаємодії з населенням пов'язні із відсутністю довіри до цифрових сервісів та навичок для їх використання
Бюрократія, корупція, низька мотивація та страх змін у персоналу	Нестабільність нормативно-правого середовища зумовлює труднощі при довгостроковому плануванні

Джерело: авторська розробка

Стратегія розвитку місцевого самоврядування на засадах децентралізації має бути реалізована шляхом розширення можливостей місцевої спільноти та надання їм можливості ефективно, а не лише декларативно, брати участь у процесі прийняття політичних та управлінських рішень щодо функціонування та розвитку

територіальних колективів.

У цьому контексті необхідно втілити принципи зміцнення ролі місцевих лідерів, підтримки демократичних систем та належного використання державних ресурсів у всіх органах влади на різних рівнях. Це має гарантувати прозоре, підзвітне, справедливе, ефективне та результативне управління в територіальних громадах.

Цей підхід є фундаментальним для побудови системи потоку інформації, необхідної для необхідної участі громадян у місцевому самоврядуванні. Не менш важливим, ніж взаємодія, що відбувається в процесі управління, є сам результат та його подальше використання. Він повинен включати ідею подальшої співпраці, комунікації, діалогу та спільної роботи.

1.2. Механізми, форми та методи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування

Своєчасний обмін інформацією та її ефективне використання є важливими складовими для благополуччя територіальних громад, підтримки розвитку міст, бізнесу та суспільства загалом. Відновлення пошкоджених українських міст після військової агресії Росії вимагає від органів місцевого самоврядування нестандартних підходів та рішень, адже країна опинилася у безпрецедентній для своєї незалежної історії ситуації.

Проблема формування та ефективного впровадження інформаційно-комунікативної стратегії органів публічної влади, а також інтеграція інформаційно-комунікативних технологій у систему державного управління викликає значний науковий інтерес. Це питання є об'єктом досліджень як вітчизняних, так і міжнародних науковців, а саме: Д. Белла, М. Кастельса, М. Тоффлера, І. Масуда та К. Хілла. Проблематику сутності, змісту та проблем інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевої влади висвітлювали у своїх працях М. Дітковська, О. Дєгтяр, А. Пугач, В. Кисельов; Р. Фурман та інші. Функції,

структуру та механізми діяльності структур інформаційно-комунікативного забезпечення органів влади досліджували О. Корнійчук, О. Карпенко, І. Новік, В. Сидора, А. Таіров, О. Труш та ін.

Дійсність і якість підготовки матеріалів мають вагоме значення. Як свідчать дослідження В. Захарової та Л. Філіпової, у сучасному світі інформація розглядається як стратегічний національний ресурс, який відіграє все більшу роль у системі державного управління. У суспільстві спостерігається поступовий перерозподіл реальної влади від традиційних структур до центрів, що керують інформаційними потоками. Наукові дослідження підтверджують, що рівень інформаційного забезпечення органів державної влади суттєво впливає на економічний розвиток країни і її політичну стабільність [49].

Л. Божук та Т. Курченко підкреслили, що інформаційно-комунікативна діяльність є невід'ємною частиною роботи будь-якої установи, організації або структури, яка займається формуванням громадської думки, залученням широкого загалу до реалізації важливих завдань державного рівня, а також вирішенням питань місцевого значення [10].

Ефективне забезпечення якісною інформацією та швидка реакція на суспільні зміни визначають працездатність інформаційно-комунікативних процесів, що відбуваються в органах місцевого самоврядування. Самі органи місцевого самоврядування виступають важливими адміністративними центрами, які вирішують питання життєдіяльності громади та надають інформаційну й консультаційну підтримку громадянам, створюючи професійні інформаційно-аналітичні матеріали [9; 12].

Ефективна комунікація місцевих органів влади передбачає своєчасне інформування громадян про різні аспекти діяльності уряду, спрямовані на вирішення питань, що найбільше хвилюють жителів певного регіону. Вона також включає якісну реакцію на наявні проблеми та наявність чіткого плану дій, який зможе успішно реалізуватися у майбутньому. Важливо підкреслити, що сьогодні громадяни бажають не лише оперативно отримувати інформацію, але й активно долучатися до процесу її створення [11].

В. Варенко звертає увагу, що через органи управління проходить значний обсяг інформації, яка відзначається різноманітністю та динамічністю [16]. Частина цієї інформації має безпосередньо управлінський характер, а інша частина відображає взаємозв'язки державного апарату із суспільством, його численними проявами, потребами та інтересами громадян [17]. Інформацію, яка циркулює в органах державної влади, можна визначити як соціально-управлінську. Будь-яка виробничо-економічна діяльність базується на відповідному інформаційному забезпеченні, зокрема економічній, науково-технічній, оглядово-аналітичній, фактографічній та іншій інформації [20].

Погоджуємося із думкою дослідників і вважаємо, що реформи децентралізації та місцевого самоврядування, які спрямовані на покращення життя громадян у територіальних громадах, ставлять перед управлінцями серйозні виклики. Це потребує глибокого аналізу і переоцінки підходів до публічного управління міським розвитком [53]. З метою забезпечення ефективності роботи органів місцевого самоврядування необхідно впроваджувати нові методи, які базуються на найкращих міжнародних практиках та стандартах, визнаних як дієві інструменти для якісного управління процесами розвитку, що відбуваються на рівні міських територій.

О. Матвієнко зазначає, що ефективне функціонування системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування можливе за таких умов:

– належна підготовка фахівців широкого профілю, які мають глибокі знання відповідної тематики та розуміння завдань, поставлених перед організацією;

– чітке встановлення методів, форм і видів інформаційного обслуговування для забезпечення його оперативності та структурованості [83].

О. Проніна [136] та Т. Шестаковська [151] запропонували програмно-цільовий підхід до розробки і реалізації програми державного управління, в якій створення системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування передбачається як реалізація комплексного проекту державної

багаторівневої інтегрованої автоматизованої системи управління.

Інформаційно-комунікативне забезпечення органів місцевого самоврядування є одним із ключових факторів ефективного функціонування публічного управління в умовах децентралізації та цифрової трансформації. Воно забезпечує не лише оперативний обмін даними між структурними підрозділами, а й створює умови для відкритості, підзвітності та залучення громадськості до процесів ухвалення управлінських рішень, демонструє значний потенціал для досягнення бажаних результатів розвитку місцевого самоврядування, таких як: належне використання існуючих та планованих житлових ресурсів, планування високоякісних нових громадських просторів та необхідна модернізація старих, ефективно функціонуючі інфраструктурні мережі та структурований план передбачуваної щільності житлової забудови.

Така система, що поєднує інформаційні та аналітичні функції з управлінською та контрольною діяльністю, повинна створювати постійне розуміння зміни якості муніципальних житлових ресурсів у мінливому середовищі. Процес цифровізації послуг, включаючи житловий сектор, вимагатиме впровадження відповідних процедур доступу до цифрових платформ, вибору технологій управління базами даних та адаптації інфраструктури даних [56].

Останніми роками управлінські моделі в місцевому самоврядуванні зазнали суттєвих трансформацій, значною мірою завдяки впровадженню інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління. Важливість і масштаби застосування інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління у сфері державного управління привертають значну увагу дослідників, які розглядають різноманітні аспекти цього явища.

Оцінювати вплив управлінських моделей на ефективність функціонування державних установ варто у контексті покращення якості надання послуг та комунікації між владою та громадянами. Одним із результатів цієї взаємодії є поширення електронного урядування, яке сприяє забезпеченню доступу до послуг і важливої інформації за допомогою цифрових технологій. Іншим напрямом, що викликає зацікавленість науковців, є використання інформаційно-комунікативного

забезпечення систем управління для зміцнення демократичних процесів на різних рівнях державного управління. Цей підхід акцентує увагу на розвитку демократії та активній участі громадян у прийнятті рішень.

Інформаційно-комунікативне забезпечення органів місцевого самоврядування може модернізувати місцеву інформаційну політику, створюючи платформи для двосторонньої комунікації й посилення співпраці між органами місцевого самоврядування та громадянами [58]. Завдяки цьому жителі та інші суб'єкти отримують ширші можливості долучатися до обговорень, брати участь у муніципальному житті й навіть впливати на прийняття рішень через такі інструменти, як публічні консультації, опитування, голосування, форуми, а також електронні вибори чи референдуми.

Інформаційна політика місцевого самоврядування виходить далеко за межі звичайного обміну даними між установами та громадянами. Вона охоплює цілеспрямовану й добре сплановану діяльність органів влади, яка має на меті не лише оптимізувати потік інформації, а й покращити ефективність її використання [59]. У ширшому розумінні це пов’язано зі створенням та обробкою знань у межах установи. Двосторонній обмін інформацією формує основу для партнерства місцевої влади з громадянами та забезпечує прозорість і залученість громадськості в управлінські процеси.

Один із важливих викликів сучасних електронних систем і державних послуг полягає в забезпеченні їх максимальної зручності для користувачів. Усе частіше застосовуються спеціалізовані системи, які орієнтовані на конкретні потреби окремих груп населення та стандартизовані за певними тематичними критеріями [55].

Широкого поширення набуває концепція так званого єдиного вікна – інтегрованого підходу до надання послуг громадянам. Такий підхід дозволяє споживачам вирішувати всі їхні справи через єдину точку доступу, наприклад, онлайн-портал, навіть якщо це передбачає залучення кількох організаційних структур. Громадяни звертаються до одного визначеного сервісного центру або платформи, а далі їх справа опрацьовується через інтегровану систему

відповідними відділами чи установами. Особливе значення має адаптація систем до змінних життєвих ситуацій людей чи бізнесу.

Послуги групуються за ключовими тематиками – такими як народження, освіта, зайнятість, фінансові питання, соціальне забезпечення чи оподаткування, що сприяє як простоті доступу, так і зручності використання для людей різного віку та соціального статусу [170].

Переваги використання інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування в публічному адмініструванні є значними [173]. Ці переваги можна розглядати з двох точок зору: по-перше, з точки зору органів місцевого самоврядування. По-друге, з точки зору членів територіальної громади (табл. 1.5).

Серед головних сучасних викликів, які сьогодні стоять перед парадигмою регіонального розвитку у контексті взаємодії політичних і економічних аспектів, варто виділити такі ключові проблеми:

– порушення балансу у співпраці між центральною та регіональною політикою;

– ризик загострення міжрегіональних диспропорцій внаслідок політичної регіоналізації;

– значні відмінності між регіонами в рівнях економічного розвитку;

– регіональна асиметрія в системі бюджетних відносин. Економічна дезінтеграція регіонів проявляється через погіршення внутрішньої консолідованості економічного простору та ослаблення міжрегіональних зв’язків.

Серед ключових чинників, що спричиняють такі дезінтеграційні процеси: виділяються асиметрія в управлінській діяльності, пріоритет зовнішньої орієнтації ринків, регіоналізація суспільного життя та надмірна політизація економічної сфери.

Найвищим рівнем структурної організації управління територіальною громадою є система управління, яка формує базову концепцію регіональної політики. Її мета – забезпечення максимально ефективного використання природно-ресурсного й соціально-економічного потенціалу регіону через

прийняття результативних управлінських рішень на основі використання основних принципів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.5

Переваги використання інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування в публічному адмініструванні

№ з/п	Переваги з точки зору місцевої влади	Переваги з точки зору членів територіальної громади
1	Легший доступ до інформації та документів	Простіший та швидший доступ до інформації
2	Можливість створювати великі, але відносно прості у використанні бази даних, що охоплюють різні сфери компетенції	Зручніше ведення справ
3	Покращена комунікація між посадовцями, організаційними підрозділами та різними офісами (електронний документообіг).	Покращений доступ до інформації підвищує прозорість політики місцевого самоврядування
4	Прискорення процедур завдяки швидшому обміну інформацією та легшому доступу до інформації	Підвищення доступності для людей з інвалідністю, які можуть користуватися послугами, не відвідуючи офіс
5	Кращий контроль операцій завдяки постійному моніторингу процедур та виконання завдань.	
6	Зниження експлуатаційних витрат завдяки швидшому та легшому виконанню завдань і процедур	
7	Онлайн-просування органів місцевого самоврядування дозволяє охопити ширшу аудиторію, включаючи потенційних інвесторів, туристів та майбутніх мешканців	

Джерело: сформовано автором на основі [36-38]

Принципи місцевого самоврядування, як основоположні положення правової системи, встановлені Конституцією України та закріплені в статті 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [120].

До них належать такі: народовладдя, законність, гласність, колегіальність, поєднання інтересів місцевих громад і держави, виборність, правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність у межах визначених повноважень, підзвітність і відповідальність органів і посадових осіб перед територіальними

громадами, державна підтримка та забезпечення гарантій місцевого самоврядування, а також судовий захист його прав [120]. У свою чергу до принципів інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління органів місцевого самоврядування варто віднести забезпечення достовірності та повноти інформації, правомірне отримання та захист даних, використання єдиної системи класифікації та використання інформаційної бази, що включає нормативно-довідкові та нормативно-правові документи, забезпеченість захисту особистої інформації громадян та організацій від незаконного доступу [19] (рис. 1.2).

Для глибини дослідження розглянемо принципи інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління органів місцевого самоврядування детальніше. При формуванні достовірних та своєчасних та повних інформаційних потоків в процесі комунікації влади з громадою варто враховувати, що органи місцевого самоврядування накопичують значну кількість інформації, і одна з їхніх ключових функцій – забезпечення доступу до цієї інформації та її оприлюднення.

Ця обов'язковість закріплена в українському законодавстві, зокрема у статті 3 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [105], яка зобов'язує розпорядників інформації, у тому числі органи місцевого самоврядування, надавати таку інформацію та забезпечувати її доступність. Коли говорять про доступ до інформації, яку зберігають органи влади, важливо розуміти, що він реалізується у двох основних формах: активній та пасивній.

Активна форма передбачає прямий запит на отримання публічної інформації, що регулюється статтею 5 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [105]. Звернення може бути як індивідуальним, так і від імені засобів масової інформації. До цієї форми також належить особистий візит до органу влади для ознайомлення з даними на інформаційному стенді чи їх перегляд в спеціально облаштованому приміщенні. Сюди входить участь у засіданнях комісій чи рад, громадських слуханнях, щорічних звітах голови перед громадою, а також звітах депутатів перед виборцями.

Рис. 1.2 Ключові принципи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування

Джерело: сформовано автором на основі [93]

Пасивна форма охоплює інформацію, яка вже оприлюднена у відкритих джерелах. Це можуть бути офіційні друковані видання, веб-сайти органів місцевого самоврядування чи єдиний державний портал відкритих даних. Законодавство вимагає від місцевих рад регулярного оновлення такої інформації на своїх сайтах, про що зазначено в статті 10 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [105]. Публічна інформація у формі відкритих даних має бути доступною для автоматизованої обробки електронними засобами та забезпечувати вільне використання.

Органи місцевого самоврядування повинні не тільки надавати інформацію на запит, але й регулярно оновлювати її у формі відкритих даних на своїх офіційних ресурсах та на державному веб-порталі відкритих даних.

Такий формат дозволяє копіювати, публікувати та використовувати отриману інформацію, у тому числі для комерційних цілей, за умови посилання на першоджерело (скачувати файли у форматах *.doc, *.pdf чи *.xls). Проте не вся інформація може бути представлена у формі відкритих даних. Є певний перелік даних, які обов'язково мають бути оприлюднені у цьому форматі. Важливим показником офіційності сайту органу місцевого самоврядування є домен *.gov.ua, який видається державним установам за спеціальною процедурою. Такий домен гарантує офіційний статус ресурсу й суттєво спрощує ідентифікацію джерела [35].

Використання єдиних класифікаторів, кодувальників забезпечить стандартизацію даних, роблячи їх зрозумілими та зіставними для різних систем та підрозділів та зменшить неоднозначність і дублювання даних. Створення та використання уніфікованої інформаційної бази даних призведе до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень через консолідацію даних та можливості їх інтеграції у інші інформаційні системи.

Захист персональних даних громадян від втручання в особисте та сімейне життя є одним із пріоритетів державної політики України. У липні 2010 року Україна ратифікувала Конвенцію Ради Європи щодо захисту осіб у контексті автоматизованої обробки персональних даних. Цим кроком держава зобов'язалася забезпечити дотримання прав і свобод громадян, зокрема права на приватність, закріпленого статтею 8 Конвенції про захист прав людини і основних свобод, а також гарантованого статтею 32 Конституції України [50].

Для виконання цього зобов'язання Верховна Рада України прийняла Закон України «Про захист персональних даних» [114], який набув чинності 1 січня 2011 року. Згідно зі статтею 32 Конституції України, ніхто не може бути підданий втручанню в особисте та сімейне життя, за винятком випадків, прямо передбачених Конституцією [70].

Забороняється збирання, зберігання, використання та поширення

конфіденційної інформації про людину без її згоди. Виключення можливі лише у випадках, передбачених законом, і лише за умов забезпечення національної безпеки, економічного добробуту чи захисту прав людини. Відповідно до зазначеного закону, обробка персональних даних визначається як будь-які дії чи сукупність дій, які включають збирання, реєстрацію, накопичення, зберігання, адаптацію, зміну, оновлення, використання та поширення, а також знеособлення чи знищення персональних даних. Ці процеси можуть здійснюватися зокрема і за допомогою інформаційних систем [114].

Дослідження О. Корнійчука вказує, що однією з ключових умов стабільного демократичного розвитку суспільства є інформаційна відкритість. Саме відкритість влади, її здатність та готовність до діалогу з різними суспільними групами значною мірою впливає на внутрішньополітичну ситуацію та загалом визначає динаміку соціально-економічного розвитку регіонів. Інформаційну відкритість зазвичай охоплюють три основні аспекти: якість чинного нормативно-правового регулювання, на основі якого функціонують органи управління; наявність ефективних механізмів і процедур, що гарантують реалізацію права громадян на доступ до інформації про діяльність державної та місцевої влади; рівень політичної культури як у суспільстві загалом, так і в державному апараті зокрема [71].

Серед сучасних інформаційно-комунікативних засобів, які використовують органи місцевого самоврядування для комунікації з місцевою громадою найбільш ефективними і оперативними залишаються засоби масової інформації, серед яких переважає преса.

Результати досліджень виявили такі особливості використання веб-сайтів у системі комунікації органів представницького самоврядування з громадськістю:

1. Веб-сторінки деяких місцевих рад оновлюються неповноцінно, що не забезпечує надання якісної та оперативної інформації в достатньому обсязі.

2. Більшість сайтів не використовують інструменти зворотного зв’язку для мешканців громади, як-от електронні шаблони документів чи форми для подання електронних запитань.

3. Органи місцевого самоврядування приділяють недостатньо уваги публікації звітних матеріалів, особливо щодо депутатської діяльності.

Використання інформаційно-комунікативних технологій сприяє пришвидшенню процесу ухвалення рішень, покращує їхню якість і підвищує ефективність реалізації. Одночасно це дозволяє оптимізувати робочий час публічних службовців, а громадянське суспільство отримує дієвий інструмент для впливу на формування державної політики в різних сферах життєдіяльності. Такі технології відкривають нові канали для надання громадянам інформації та послуг, що суттєво впливає на підходи до механізмів публічного управління, переналаштовуючи їх і поступово змінюючи базові принципи залучення громадян до процесів управління. Перехід від індустріального суспільства до інформаційного стимулює держави й органи влади до впровадження концепції «електронного урядування», що розширює можливості державного управління та місцевого самоврядування [40].

Реалізація принципів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування здійснюється через відповідні механізми, метою яких є координація інформаційних потоків та комунікативних засобів.

Під механізмами інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування розуміють сукупність організаційних, технічних, правових і соціальних інструментів, що забезпечують збирання, обробку, передавання, зберігання та використання інформації в системі місцевого самоврядування.

Для реалізації зазначених механізмів використовують широкий спектр організаційних, правових, соціальних та технологічних інструментів. Група технологічних заходів спрямована на забезпечення функціонування інформаційного простору громади. До них належать інформаційно-аналітичні системи управління, системи електронного документообігу, цифрові платформи для надання електронних послуг (портал “Дія”, місцеві цифрові сервіси громад), геоінформаціні системи (для контролю та моніторингу використання земельних ресурсів громади) та системи кіберзахисту від кібератак та кіберінцидентів.

На оптимізацію інформаційних потоків зовні від громади до органів місцевого самоврядування та в середину громади спрямований організаційно-управлінський механізм, дія якого реалізується через створення, підтримку та активізацію діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), розробку та впровадження комунікативних стратегій громади, які спрямовані но організацію взаємодії між органами місцевого самоврядування та членами громади, створення та впровадження внутрішніх інформаційних систем на місцевому рівні та департаментів цифрової трансформації.

Діяльність соціально-комунікативних механізмів спрямована на відкритість, прозорість, формування довірчих відносин між органами місцевого самоврядування та членами громади. Інструментами реалізації зазначених механізмів є створення офіційних сторінок та сторінок у соціальних мережах органів місцевої влади, наповнення їх достовірною та своєчасною інформацією, гарантування зворотного зв'язку для членів громади, використання платформ електронної демократії, таких як е-демократія, е-петиції, електронний бюджет тощо, запровадження онлайн-опитувань, громадських слухань та публічних консультацій та ін.

На нашу думку, доцільним є запропонувати створення авторського механізму інформаційно-комунікативне забезпечення системи органів місцевого самоврядування, який базуватиметься на інтегрованому підході та формуванні комплексного переліку інструментів та засобів ефективного обміну інформацією між місцевою владою та членами громади. Так, запропонований нами інтегрований механізм управління інформацією та комунікаціями в своїй основі містить цифрову аналітику, прозору комунікацію та участь громадян у прийнятті рішень через сучасні електронні інструменти (рис. 1.3).

Реалізація запропонованого механізму рекомендується через 5 блоків: інформаційно-аналітичний, інтерактивно-комунікативний, організаційно-правовий, нормативно захисний та освітньо-мотиваційний В основі інформаційно-аналітичного блоку лежатиме створення єдиного банку даних громади, впровадження системи підтримки управлінських рішень, здійснення сценарного

прогнозування та моделювання.

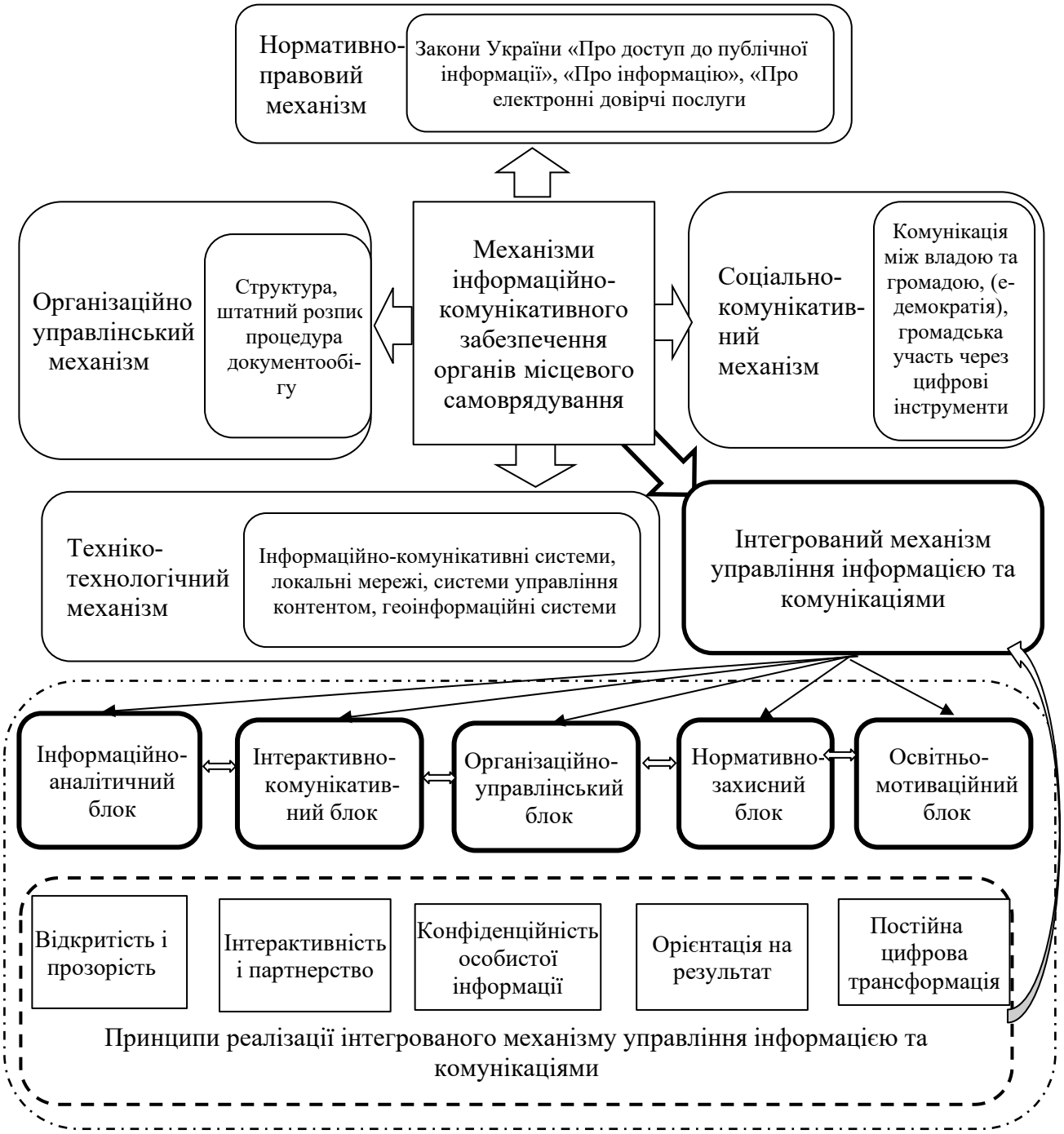

Рис. 1.3. Види та інструментів механізмів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування

Джерело: власна розробка автора

Інтерактивно-комунікативний блок забезпечить інтерактивну участь громадян у прийнятті важливих для громади рішень через створення порталу участі громади, інтеграцію усіх інструментів електронного урядування та забезпечення

швидкого зворотного зв’язку.

На нашу думку, електронне урядування суттєво підвищує ефективність і економічність державних послуг. Відбувається не лише прискорення та здешевлення самих операцій, а й значне посилення їхнього позитивного соціального впливу завдяки постійному зворотному зв’язку із суспільством.

Це стає можливим через залучення громадян, спрощення доступу до системи адміністрування та орієнтацію внутрішніх процесів на результат, що вигідний громадянам. Електронний уряд є не лише підсумком, але і постійним рушієм модернізації й удосконалення державної системи управління, яка перестає бути основною перешкодою для соціальних інновацій і розвитку, а натомість стає ключовим джерелом прогресу.

Водночас це розширює можливості ринку інформаційного обміну, сприяючи зростанню професійності як у державному управлінні, так і в суспільстві загалом. Завдяки таким змінам у суспільстві підвищується розуміння важливості управлінських знань і науки, що в результаті формує вищу культуру управління та посилює керованість суспільства. У підсумку електронний уряд являє собою трансформацію від традиційного бюрократичного управління до інтелектуальної, гнучкої, диференційованої та індивідуалізованої системи управління [8]

Також варто зазначити, що ефективність громадських медіа (офіційних сторінок місцевих громад, їх сторінок у соціальних мережах) значно недооцінена. Такий висновок можна зробити на основі того, що основною особливістю громадських мереж є високий рівень залученості до їх використання людей різного віку. Але, на розвиток цього сегменту значний вплив продовжують мати національні культурні особливості, технологічні обмеження та традиційні фактори, що уповільнюють впровадження нововведень у повсякденне життя широких верств населення [53].

З соціально-поведінкової точки зору, однією з ключових характеристик громадських медіа є високий рівень довіри до інформації, яка поширюється через ці платформи. Велику роль відіграють масштаб охоплення аудиторії та швидкість зворотного зв’язку. Крім того, громадські мережі стають новим ефективним

інструментом для проведення рекламних та інформаційних кампаній та для залучення інвестицій у громаду. Це можливе завдяки роботі з цільовими групами, відсутності значних витрат на рекламу, широкому охопленню аудиторії, оперативному отриманню зворотного зв'язку та створенню «віртуальних фокус-груп». Усе це сприяє тому, що інтерес до цього середовища зростає не лише серед комерційних організацій, але й державних установ [45-46].

Організаційно-управлінський блок визначатиметься деякими змінами організаційного характеру, а саме, запровадженням посади керівника департаменту (відділу) з цифрової трансформації, створення команди (підрозділу) цифрового розвитку та формування регламентів інформаційної взаємодії між відділами, ЦНАП, радами, комунальними підприємствами.

Нормативно-захисний блок характеризується симбіозом впровадження та активного застосування технологій кіберерзахисту та забезпечення відповідності національним законам і європейським стандартам (GDPR, ISO/IEC 27001).

Освітньо-мотиваційний блок базується на постійному підвищенні цифрової компетенції посадовців, проведення навчальних програм і відкритих тренінгів щодо користування електронними сервісами, створення та поширення цифрового волонтерства серед молоді.

Варто зауважити, що на сучасному етапі розвитку країни доцільно розглядати два можливих шляхи подальшого розвитку електронного урядування: консервативний і трансформаційний.

Консервативний шлях базується на еволюційному підході, що не передбачає значних змін у вже існуючих принципах та цілях розвитку чинної інфраструктури електронного урядування. Такий підхід, однак, може спричинити ризик відставання від світових тенденцій та темпів інновацій. У противагу, трансформаційний шлях, як визначено у відповідній Концепції, має революційний характер. Він робить акцент на суттєвому вдосконаленні функціональних можливостей електронного урядування, забезпечуючи водночас оптимізацію витрат органів влади на виконання їхніх повноважень. Реалізація цього шляху передбачає впровадження сучасних інноваційних підходів, методологій та

технологій, таких як Інтернет речей, хмарна інфраструктура, Blockchain, Mobile ID, економіка спільного споживання (sharing economy), опрацювання великих обсягів даних (Big Data). Також пропонується нормативно-правове врегулювання принципів «цифрового за замовчуванням», «одноразового введення інформації» та «сумісності за замовчуванням». Окрім цього, важливим елементом трансформаційного підходу є використання інноваційних форм організації роботи над завданнями та проектами розвитку електронного урядування, зокрема механізмів публічно-приватного партнерства [146].

Таким чином, інформаційно-комунікативне забезпечення органів місцевого самоврядування є невід'ємним елементом державного управління, що інтегрується в його внутрішню структуру, передбачає взаємодію з громадськістю і персоналом, як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях. У цьому контексті виникає потреба у вивченні відповідних правил, застосуванні методів, засобів і інструментів.

Інструменти інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування визначаються рівнем та кількістю суб'єктів взаємодії, якщо акцентувати увагу на видах комунікації, то при міжособистісній комунікації можливим є використання таких способів взаємодії як : особистий прийом громадян, проведення засідань громадської ради, організація «круглих столів», робота «гарячої лінії», розсилання повідомлень і листів (у тому числі електронною поштою), подання звернень та запитів (зокрема через вебсайт), СМС-сповіщення. При груповій: проведення загальних зборів громадян, реалізація місцевих ініціатив, проведення консультацій з громадськістю, здійснення громадської експертизи, подання петицій, створення та розповсюдження інформаційних матеріалів, таких як листівки й буклети, а також інформування через соціальні мережі, блоги та СМС –розсилки. А при змішаній: громадські слухання, мітинги та інші масові заходи Флешмоб, референдум, соціологічне опитування інформаційні стенди, біл-борди, веб-сайти, Інтернет-платформи, онлайн-сервіси тощо [2].

Залежно від структури інформаційно-комунікативної взаємодії між органами

місцевого самоврядування та членами громади, характеру інформаційних потоків і їх напрямків, виділяють такі наступні види публічної комунікації: інформування, діалог, партнерство і консультування.

Інформування варто розуміти як однобічний процес передачі інформації від органів місцевого самоврядування до громади, як загалом, так і до конкретних зацікавлених груп чи організацій, які представляють певні спільні інтереси. Основними інструментами для забезпечення такого процесу взаємодії є інформаційні стенди, веб-сайти органів управління, офіційні запити та інші подібні засоби.

Діалог характеризується двостороннім обміном інформацією між владою та громадськістю. Цей процес не передбачає жорстко визначених цілей або чітко очікуваних результатів, створюючи можливості для вільного обговорення.

Партнерство вважається найбільш високим рівнем співпраці між органами публічного управління та суспільством. Воно базується на взаємній відповідальності обох сторін і спрямоване на об’єднання зусиль для досягнення спільно встановлених цілей.

Консультування полягає у практиці безпосереднього обміну інформацією, думками, ідеями, досвідом або порадами з метою краще зрозуміти позицію іншої сторони і вдосконалити діяльність органів публічного управління, а також ставлення громадськості до їх дій. Усі зазначені інструменти та засоби комунікативної взаємодії згідно із Доктриною інформаційної безпеки України виокремлюють у групу урядових комунікацій [128].

Зважаючи на проведені дослідження слід зазначити, що для ефективного функціонування комунікації в системі місцевого самоврядування, зокрема між органами місцевого управління та їхніми працівниками, необхідно реалізувати низку важливих положень.

По-перше, це забезпечення максимальної близькості представників органів місцевого самоврядування до територіальної громади не лише з географічної точки зору, але й у контексті прийняття і впровадження управлінських рішень.

По-друге, взаємозалежність між членами територіальних громад і органами

місцевого самоврядування повинна отримати відображення в правовій і політичній практиках українського суспільства.

По-третє, управлінські послуги мають бути якісними і відповідати основним соціально-значущим ідеям розвитку суспільства. Загалом, діяльність комунікативних служб набуде ефективності лише за умови, що органи влади, отримуючи повну інформацію про суспільну думку, інтегруватимуть її як невід'ємну складову не лише у процес ухвалення державних рішень, але й у систему функціонування органів місцевого самоврядування [96].

Отже, основною метою роботи інформаційно-комунікативних підрозділів є формування позитивного ставлення населення до державних, суспільно-політичних, економічних та інших соціальних інститутів. Це включає функції інформування та представлення, а також завдання, пов'язані з обробленням інформації та запитів від громадян, аналізом громадської думки і моніторингом настроїв у суспільстві.

Аналіз механізмів та інструментів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування дає нам можливість виокремити його форми, до яких належать такі цифрові інструменти як: електронне урядування (з метою підвищення прозорості у прийнятті рішень органами місцевої влади), електронна демократія в контексті забезпечення участі громадян в процесі управління територіальними громадами, оприлюднення публічної інформації у відкритих форматах для здійснення моніторингу та контролю за роботою органів місцевого самоврядування, використання інформаційно-аналітичних систем управління та зовнішні комунікації, для швидкого обміну інформацією між владою і членами громади.

Якість та комплексність інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевої влади залежить від системи методів, технологій і процедур, спрямованих на збирання, обробку, передачу, збереження та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень і забезпечення зворотного зв'язку з громадою. Основні методи інформаційно-комунікативного забезпечення визначаються схожими інструментами що і механізми, але

обґрунтовують можливості досягнення позитивних результатів. До основних методів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевої влади належать: інформаційно-аналітичний, комунікативний, технологічний, організаційно-управлінський та нормативно-правовий (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Методи та заходи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевої влади

Методи	Обґрунтування	Заходи
Інформаційно-аналітичні	Забезпечують наукову обґрунтованість управлінських рішень та підвищують прозорість дій місцевої влади	− Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальної громади − Статистичний аналіз і прогнозування SWOT- та PEST-аналіз
Комунікатив-ні	Сприяють формуванню довірчої взаємодії між владою і громадою	− Публічні консультації та громадські слухання, що дають − Електронні петиції, опитування, зворотний зв’язок через офіційні вебпортали; − Використання соціальних мереж як каналу комунікації Інформаційні кампанії
Технологічні	Підвищують ефективність управлінських процесів, зменшують бюрократичні бар’єри та сприяють переходу до концепції «розумної громади»	− Електронний документообіг − Системи управління даними − Використання хмарних сервісів та аналітичних платформ (BI-систем) Цифрові інструменти громадської участі
Організаційно-управлінські	Забезпечують системність, узгодженість і стабільність функціонування інформаційно-комунікативного середовища в межах громади	− Регламентація інформаційних потоків між структурними підрозділами та комунальними підприємствами; − Визначення відповідальних осіб за цифрову трансформацію − Розробка локальних положень та стандартів електронного урядування; Навчання персоналу та підвищення рівня цифрової грамотності посадових осіб.

Нормативно-правові	Забезпечує законність, відкритість та безпечність інформаційних процесів у діяльності органів місцевого самоврядування	Застосування Закону України «Про доступ до публічної інформації», Закону «Про електронні довірчі послуги», Закону «Про захист персональних даних», Дотримання європейських вимог GDPR.

Джерело: складено автором на основі [24; 88; 127]

Розвиток цих методів є важливою складовою формування цифрової демократії та модернізації публічного управління в Україні.

Рівень інформаційно-комунікативного забезпечення є ключовим фактором у процесі еволюційного розвитку держави та, водночас, відображає її стан. Інформаційно-комунікативні технології мають вплив на всі аспекти функціонування суспільства. Світова практика в галузі оптимізації державного управління підтверджує, що інформаційне забезпечення необхідно розглядати як стратегічно важливий інструмент, який здатен сприяти піднесенню країни на новий рівень у різних сферах діяльності.

1.3. Законодавче регулювання інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевої влади з громадою

У сучасному світі інформаційно-комунікативне забезпечення набуло великого значення, що не могло не вплинути на публічне управління та економіку. Завдяки розвитку інформаційних технологій з’явилися не лише нові способи аналізу, зберігання й обробки даних, але й цілі сегменти, які раніше не існували. Ця сфера не тільки є однією з найбільш динамічно зростаючих галузей, яка створює мільйони робочих місць, але також виступає ключовим фактором, що сприяє інноваціям і прогресу. Якість інформаційно-комунікативного забезпечення відіграє вирішальну роль у поступальному розвитку держав і певною мірою стає їхньою характеристичною ознакою.

Станом на сьогодні управління в органах державної виконавчої влади та

місцевого самоврядування України відзначається зростанням обсягу завдань, які потребують активного використання сучасних комп'ютерних технологій, інформатизації різних аспектів їхньої діяльності та впровадження нових інформаційних рішень.

Еволюцію інформаційного суспільства та електронні форми взаємодії між державою і громадянами досліджували у своїх роботах такі відомі зарубіжні науковці, як К. Хілл, Д. Белл, М. Бонем, Д. Зейферт, П. Норіс, М. Кастельс, С. Стоуньєр, І. Масуда, Е. Тоффлер і С. Кліфт.

Серед українських науковців, чиї праці заслуговують на увагу, можна виділити таких авторів, як А. Ахременко, О. Баранов, Д. Белл, О. Голобуцький, В. Горбатенко, М. Демкова, Д. Дубов, С. Дубова, О. Ємельяненко, Ю. Кальниш, І. Крюков, К. Линьов, Ю. Машкаров, Г. Почепцов, С. Чукут, О. Шевчук, А. Серенок, Ю. Сурмін, С. Телешун, М. Ватковська та інших.

Інформатизація діяльності органів місцевої влади здійснюється у відповідь на необхідність вирішення ряду ключових завдань, які обґрунтовують її актуальність. Серед таких завдань можна виокремити:

1. Формування нових підходів до організаційно-правового та інформаційно-аналітичного забезпечення роботи органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з метою підвищення якості та оперативності прийняття управлінських рішень.

2. Виконання вимог Конституції та чинного законодавства України, а також нормативно-правових актів, постанов, указів і розпоряджень Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів України й інших вищих органів влади, включаючи реагування на запити народних депутатів.

3. Оперативне надання керівництву довідкової, аналітичної, прогнозної та рекомендаційної інформації, створеної на основі досліджень соціально-політичної, економічної та культурної ситуації в країні й регіонах, аналізу громадської думки й інших аспектів суспільного життя.

4. Оптимізація процесу ухвалення управлінських рішень шляхом підвищення їхньої обґрунтованості, вдосконалення статистичної звітності щодо діяльності

органів влади, а також посилення підзвітності та відповідальності за наслідки таких рішень.

5. Визначення потреб органів місцевого самоврядування у впровадженні нових інформаційних технологій і баз даних для забезпечення ефективного функціонування.

6. Розробка типових проєктів та стандартів інформатизації у сфері державного управління.

7. Узагальнення практики діяльності обласних і районних адміністрацій у контексті реалізації політики Президента України з метою забезпечення її системності;

8. Забезпечення діяльності органів державної влади ефективними засобами науково-обґрунтованої оцінки й прогнозування потенційних наслідків ухвалених рішень.

9. Підтримка проведення адміністративної реформи, яка передбачає підготовку нового покоління фахівців для органів державної влади з використанням сучасних управлінських інструментів і технологій. Таким чином, інформатизація виступає важливим компонентом розвитку системи публічного управління, спрямованої на її модернізацію та підвищення ефективності функціонування [68].

Досліджуючи сутність, ключові характеристики та вплив інформаційної економіки варто також зосередитися на створенні відповідного інституційного середовища. Це середовище є необхідним для подальшого закріплення інформаційної економіки в умовах сучасності. У прикладному аспекті важливу роль відіграє розвиток внутрішнього ринку інформаційно-комунікативних технологій.

Фахівці виділяють два основні сценарії такого розвитку: базовий та форсований. Основним мотиватором для держави в реалізації форсованого сценарію розвитку має бути потенціал цифрових технологій у підвищенні продуктивності та ефективності економіки й бізнесу. Галузі, що впроваджують ці технології, демонструють зростання у 2-4 рази швидше порівняно з іншими. Сфери,

модернізовані за допомогою цифрових інструментів, як-от освіта, медицина, транспорт тощо, проявляють значну ефективність і створюють нові цінності та якість. Часто це призводить до кардинальної трансформації застарілих систем [135].

Інформаційно-комунікативна діяльність у сфері місцевого самоврядування в умовах розвитку інформаційного суспільства регулюється окремими положеннями Конституції України, законами, постановами Кабінету Міністрів та іншими нормативно-правовими актами.

Зокрема, Конституція України гарантує кожному громадянину право вільного збору, зберігання, використання та поширення інформації усно, письмово або іншим способом; право на свободу думки і слова, а також на вільне висловлювання своїх поглядів і переконань; право брати участь в управлінні державними справами; право надсилати індивідуальні або колективні письмові звернення чи особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб, які зобов’язані розглянути ці звернення та надати обґрунтовану відповідь у встановлені строки. Інші законодавчі та нормативно-правові акти визначають обов'язки органів публічної влади щодо прозорого висвітлення інформації, звітування про свою діяльність, надання відповідей на запити, публічне обговорення проєктів нормативно-правових актів, проведення громадських слухань та врахування думки громадськості [95].

В сучасних умовах реформування державного управління особливого значення набувають процеси активізації громадського сектора та залучення його представників до ухвалення управлінських рішень спільно з органами публічної влади. Це вимагає більш чіткого усвідомлення основних аспектів нормативно-правового регулювання даного питання.

Перші кроки у формуванні інформаційних служб в Україні були зроблені з моменту запровадження інституту президентства у 1992 році, що ознаменувалося створенням пресслужби при Адміністрації Президента України. Це стало початком поступового впровадження засад зв’язків із громадськістю в органах державної влади.

У продовження процесу нормативно-правового врегулювання був прийнятий Закон України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року, котрий передбачав можливість створення у державних органах спеціалізованих інформаційних служб або систем, здатних забезпечити регламентований доступ до необхідної інформації [118].

Починаючи з 1994 року, однією з ключових стратегій у державній інформаційній політиці багатьох країн світу стала орієнтація на формування інформаційного суспільства. Особливу увагу в цьому контексті було приділено розбудові як національних, так і глобальних інформаційних інфраструктур.

Істотний поштовх цим процесам надала спеціалізована конференція експертів Міжнародного союзу електрозв'язку, яка відбулася у березні 1994 року в Буенос-Айресі. Під час заходу віце-президент США А. Гор презентував стратегічний план створення глобальної інформаційної інфраструктури, обґрунтувавши його п'ятьма фундаментальними принципами: заохочення приватних інвестицій, стимулювання конкуренції, формування гнучкої регуляторної системи для підтримки ринкових і технологічних інновацій, забезпечення відкритого доступу до мережі для всіх провайдерів, а також організація універсальних послуг [76].

Зазначені принципи були закріплені у Буенос-Айреській декларації, прийнятті під час конференції. На основі цих положень було визначено концепцію глобальної інформаційної інфраструктури, яка повинна складатися з місцевих, регіональних і національних мереж, утворюючи єдину «мережу мереж» [72]. Її метою стала консолідація інформаційного обміну, розширення засобів комунікації та створення єдиного глобального інформаційного простору й інформаційної ринкової платформи.

Інформаційно-аналітичне забезпечення функціонування органів державної влади було одним із ключових напрямів реалізації Національної програми інформатизації. Основні нормативно-правові акти, які визначали положення цієї програми, містяться в наступних документах:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 15 липня 1997 року щодо

«Першочергових заходів інформатизації» [133].

- Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 4 лютого 1998 року [122].

- Закон України «Про концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 року [119].

- Указ Президента України від 14 липня 2000 року № 887/2000, який спрямований на вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Президента України та органів державної влади [98].

- Указ Президента України від 31 липня 2000 року № 928/2000 щодо заходів з розвитку національного сегмента глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до неї в Україні [115].

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 травня 2001 року № 208- р, яким затверджено перелік державних замовників і обсяги фінансування завдань та проєктів у межах Національної програми інформатизації на 2001 рік [109]. Ці документи створювали правову основу для ефективного розвитку інформаційної інфраструктури та забезпечення процесів управління в рамках державного управління.

Перший етап розвитку служб інформаційно-комунікативного забезпечення органів влади був здебільшого спрямований на кількісне наповнення штату фахівцями у сфері зв’язків із громадськістю, тоді як питання якісного забезпечення залишається актуальним і досі. Важливим кроком у врегулюванні діяльності інформаційних служб стало прийняття Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», який чітко визначив понятійні та функціональні особливості цієї сфери [125].

Інформаційні служби місцевого самоврядування стали розглядатися як структурні підрозділи органів влади, що виконують інформаційно-аналітичні функції та забезпечують комунікацію із засобами масової інформації й громадськістю. Вони функціонують у різних формах, таких як інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, пресслужби, пресцентри, центри

громадських зв'язків, пресбюро, а також посади прес-секретарів і прес-аташе із відповідними апаратами.

Така багатоманітність форм організації обумовлює складнощі уніфікації структур і неможливість запровадження типового положення для діяльності зазначених служб.

Звертаємо увагу на недостатній рівень нормативного регулювання структури виконавчих органів місцевих рад, через що створення інформаційного підрозділу та визначення його складу залишається у компетенції конкретної ради. Окремо слід відзначити комунікативну роль секретарів сільських, селищних, міських рад, а також голів районних, обласних та районних у містах рад. На них покладено функції забезпечення розгляду звернень громадян і доступу до публічної інформації згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування» (стаття 50 пункт 3; стаття 55 пункт 6) [120].

У цьому контексті основними завданнями локальної інформаційної системи місцевого самоврядування є:

- забезпечення представницької та управлінської діяльності рад різного рівня;

- підтримка управлінської діяльності голів і виконавчих органів місцевого самоврядування; організація дієвої інформаційної взаємодії між владою та громадою;

- реалізація процесів інформатизації органів місцевого самоврядування.

Закладені підвалини регулювання інформаційних відносин декларують упровадження в органах місцевого самоврядування основних компонентів європейської моделі відкритості та прозорості інформації, підвищення її якості й доступності для надання можливості людині, громадянину, інститутам громадського суспільства брати участь у місцевих справах, доступу до суспільно важливої інформації, що сприяє захисту прав людини.

Одним з головних критеріїв демократії в країні є доступ громадян до інформації, на що неодноразово звертає свою увагу міжнародне співтовариство. Виокремлюється цілий комплекс проблем, що заважають забезпеченню доступу

громадян до інформації. Основна з них – це невиконання державними органами влади норм законодавства про відкритість державного управління.

Прийняття 13 січня 2011 р. Закону України «Про доступ до публічної інформації» стало не лише кроком на шляху виконання міжнародно-правових зобов'язань України відповідно до Резолюції Парламентської Асамблеї Ради Європи від 5 жовтня 2005 р. № 1466 «Про виконання обов'язків та зобов'язань Україною» тощо, а й важливою подією у суспільно-політичному житті України [99].

Згідно із Резолюцією Україна взяла на себе зобов'язання виконувати свої загальні обов'язки відповідно до Статуту Ради Європи, забезпечуючи плюралістичну демократію, верховенство права, а також захист прав людини та основних свобод усіх осіб, які перебувають під її юрисдикцією.

Поступово потреба в модернізації та реалізації національних стратегій впровадження інформаційно-комунікативних технологій у сфері державного управління, а також основні напрямки розвитку інформаційного суспільства були детально відображені в низці офіційних документів. Серед них можна виділити проєкт закону «Про загальнодержавну програму «Електронна Україна» на 2005-2012 роки» [134], довгострокову державну програму «Електронна Україна», яка була спрямована на розвиток інтернет-індустрії та створення «електронної держави» на її основі, розроблену Державним комітетом зв'язку та інформатизації України у 2002 році, а також Програму інформатизації законотворчого процесу у Верховній Раді України на 2010-2015 роки (проект Постанови Верховної Ради України від 01.07.2010 № 6633) [111] та інші.

Документ спирається на положення низки Законів України та інших нормативно-правових актів, які базуються на сучасних світових підходах та враховують актуальні виклики й потреби часу. Його можна вважати концентрованим відображенням ключових положень таких Законів України, як «Про інформацію» [118], «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [113], «Про Національну програму інформатизації» [122], «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-

2015 роки» [123], а також законодавчих актів, що регулюють статус народних депутатів та діяльність комітетів Верховної Ради України. Крім того, документ враховує Постанову Верховної Ради України від 1 грудня 2005 року № 3175-IV, у якій представлені рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні, включаючи принципи створення електронних інформаційних ресурсів і забезпечення захисту інформації.

Відповідно до Указу Президента України від 12 січня 2015 року № 5 про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [143] та розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 року № 275, яким затверджено середньостроковий план пріоритетних дій уряду до 2020 року [112], розвиток електронного урядування визначено як один із ключових пріоритетів у процесі реформування державного управління. Трансформаційний шлях, запропонований у Стратегії, має революційний характер та спрямований на значне посилення функціональних можливостей електронного урядування, водночас оптимізуючи витрати органів влади на здійснення своїх повноважень. Основу цього підходу складає впровадження сучасних інновацій, методологій і технологій, таких як Інтернет речей, хмарні інфраструктури, Blockchain, Mobile ID, принципи економіки спільного використання, а також вдосконалення методів аналізу великих об’ємів даних (Big Data).

Особливу увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню принципів «цифровий за замовчуванням», «одноразове введення інформації» та «сумісність за замовчуванням». Крім того, пропонується впровадження перспективних підходів до організації виконання завдань і розвитку проєктів електронного урядування, зокрема через механізми публічно-приватного партнерства [74].

Окремо варто зазначити міжнародні стратегічні документи, підготовлені впливовими міжнародними організаціями. Зокрема, це «Декларація принципів» і «План дій», ініційовані ООН і ЮНЕСКО, які деталізують відповідну політику передових країн світу. Ці документи є основою Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства – форуму високого рівня, що відбувався у два етапи. Перший етап пройшов у Женеві з 10 до 12 грудня 2003 року, де було прийнято

Декларацію принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання нового тисячоліття» та Женевський «План дій». Другий етап відбувся в Тунісі з 16 до 18 листопада 2005 року і завершився ухваленням Туніського Зобов'язання та Туніської Програми розвитку інформаційного суспільства [64].

У міжнародно-правових документах закладено стандарти, яких рекомендовано дотримуватися національним урядам і парламентам під час ухвалення законодавства щодо доступу до публічної інформації та його застосування на практиці. Завдяки низці міжнародно-правових документів установлені обов’язкові вимоги щодо надання інформації, термінів, процедур і правил оприлюднення вичерпної інформації у процесі прийняття рішень у державному управлінні. Поступово були оформлені базові принципи доступу до інформації, що є у розпорядженні всіх органів державної влади, оскільки вимоги доступу до публічної інформації поширилися на законодавчі й судові органи.

Отже, еволюцію формулювання та розвиток інформаційно-комунікативного забезпечення для органів місцевої влади варто розглядати як поетапний трансформаційний процес, що поєднує правове врегулювання, інституційну підготовку, технічну цифровізацію сервісів і як наслідок інтеграцію даних і створення клієнт-орієнтованих, проактивних послуг. Такий підхід відповідає міжнародним моделям цифрової зрілості та рекомендаціям щодо формування цифрової політики й інфраструктури на місцевому рівні (табл. 1.7).

Особливе значення у структурі інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування приділяється її регулюванню, яке здійснюється за допомогою відповідних нормативно-правових актів. На сьогодні реалізація державної політики у цій сфері відбувається на основі Конституції України та низки законів, зокрема:

- Закон України «Про інформацію» від 02.10.92 р. № 2657-XII [118].
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР [120].
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III [129].

- Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI [105].

- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017 р. [107].

- Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 01.12.2022 № 2807-IX [122].

- Закон України «Про офіційну статистику» від 16.08.2022 № 2524-IX [124].

- Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР [117] (Додаток А).

Таблиця 1.7

Етапи створення та розвитку інформаційно-комунікативного забезпечення органів державної влади

№ з/п	Етап	Цілі
1	Нормативно-організаційна підготовка	Формується база нормативно-правових актів, визначаються стандарти безпеки персональних даних, створюються організаційні основи для інформаційно-комунікативного забезпечення
2	Базова цифровізація	Включає оцифрування документів, запуск офіційних веб-порталів місцевих рад, надання базових адміністративних послуг онлайн, створення електронних форм звернень громадян
3	Створення інтегрованих інформаційних систем	Забезпечення взаємодії між реєстрами, створення єдиної ідентифікації користувачів та синхронізованої системи надання послуг
4	Використання відкритих даних	Впровадження механізмів участі громадян (e-participation, платформи зворотного зв’язку) для підвищення адаптивності місцевого управління.
5	Створення проактивних та персоналізованих сервісів	Надання проактивних сервісів, застосування технічних рішень, які забезпечують високу довіру членів громад. Місцева влада діє в режимі «повного шляху» споживачів урядових послуг.

Джерело: сформовано автором на основі [73; 156; 154]

Крім того, важливими є розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [130] і постанова КМУ «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд» [116], «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» [126], «Про затвердження заходів і реалізації Концепції формування системи національних електронних інформаційних ресурсів» [108], «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» [132], наказ Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України «Про затвердження Порядку координації діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових формувань, підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності з питань запобігання, виявлення та усунення наслідків несанкціонованих дій щодо державних інформаційних ресурсів в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах» [110], а також інші нормативні документи.

Міжнародна практика розроблення регулятивних механізмів у сфері інформації спрямована на вирішення кількох важливих завдань. Серед них стимулювання сприятливого конкурентного середовища та протидія монополізації медіаресурсів, що, зокрема, передбачає державний контроль за концентрацією засобів масової інформації. Важливу роль відіграє гарантування права й технічної доступності інформації для всіх верств населення, забезпечення свободи висловлювань, а також захист прав національних меншин та молодого покоління в умовах інформаційної глобалізації. Значна увага приділяється охороні національної культурної спадщини, зокрема збереженню мовної ідентичності та протидії культурній експансії чужоземних впливів. Окремо розглядаються питання інформаційної безпеки, захисту інтелектуальної власності, боротьби з піратством та кіберзлочинністю. До ключових завдань державного управління також належить впровадження електронного уряду та законодавче регулювання діяльності в Інтернеті.

Міжнародні стандарти щодо реалізації права на доступ до публічної інформації впродовж останніх десятиріч послідовно визначалися в низці міжнародно-правових документів, передусім таких:

1. Загальна декларація прав людини Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. Згідно із статтями 19 та 20 Людина має право «…безперешкодно дотримуватися своїх переконань та свободу шукати, одержувати і поширювати інформацію та ідеї будь-якими засобами і незалежно від державних кордонів» та «має право брати участь в управлінні своєю країною безпосередньо або через вільно обраних представників» [48].

2. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права прийнятий Організацією об'єднаних націй від 16.12.1966 р. [84].

3. Рекомендація № 854 (1979) Парламентської Асамблеї Ради Європи «Про доступ громадськості до інформації, що є в розпорядженні державних органів, та свободу інформації» [100]. Важливо відзначити, що забезпечення доступу до інформації для громадськості сприяє також інтересам державної влади, оскільки це може сприяти встановленню більш тісних і довірливих відносин між адміністрацією та громадянами, а отже, підвищити рівень довіри населення до державних інституцій. З огляду на значущість цих аспектів, у період з 21 до 23 вересня 1976 року в Граці відбувся колоквіум, присвячений темі «Свобода інформації та обов’язок державних органів надавати інформацію». Захід був організований Радою Європи у співпраці з юридичним факультетом Університету Граца.

4. Підсумки цього колоквіуму було розглянуто Керівним комітетом з прав людини під час його третьої сесії, що відбулася 8–12 травня 1978 року. У результаті вирішено створити комітет експертів для детального аналізу пропозицій, висловлених під час колоквіуму. Цей комітет рекомендував розробити відповідні рекомендації для держав-членів з даного питання. До ухвалення остаточного рішення щодо цієї ініціативи Парламентська Асамблея Ради Європи 1 лютого 1979 року видала Рекомендацію 854 (1979) про доступ громадськості до державної документації та свободу інформації. Згідно з якою державам-членам було

рекомендовано запровадити систему свободи інформації, що передбачає доступ до державних документів. Це включає право на пошук та отримання інформації від державних установ і відомств, можливість перевіряти й виправляти особисті дані, забезпечення права на приватне життя, а також право на оперативний розгляд подібних питань у судах.

5. Рекомендація № R (81) 19 Комітету Міністрів Ради Європи «Про доступ до інформації, що знаходиться у розпорядженні державних органів» 1981 р. [102]. Згідно з якою кожна особа, що перебуває під юрисдикцією держави-члена, має право за запитом отримувати інформацію, яка є у розпорядженні органів державної влади, за винятком інформації, що належить до компетенції законодавчих і судових органів. Для гарантування доступу до інформації повинні бути запроваджені ефективні та відповідні механізми. Відмовляти у доступі до інформації не дозволяється лише через те, що запитувач не виявляє спеціального інтересу до цього питання. Надання доступу до інформації здійснюється на основі принципу рівності.

6. Рекомендація Rec (2002) 2 Комітету Міністрів Ради Європи «Про доступ до офіційних документів» 2002 р. [104]; Згідно з якою забезпечення доступу громадян до офіційних документів є ключовою умовою прозорості управління. Такий доступ сприяє формуванню поінформованого й критичного громадянського мислення, підвищує ефективність діяльності адміністративних органів та знижує ризики корупції. Водночас відкритість влади зміцнює її легітимність і довіру громадськості до державних інституцій.

7. Конвенція Ради Європи «Про доступ до офіційних документів» 2008 р. (дата підписання від імені України 12.04.2018 р., дата ратифікації Україною 20.05.2020, дата набрання чинності для України 01.12.2020 р.). Ратифікована Конвенція надає суспільству джерело інформації; допомагає громадськості формувати думку про стан суспільства та про державні органи та сприяє єдності, результативності, ефективності та підзвітності державних органів, допомагаючи, тим самим, підтвердженню їх легітимності [103].

8. Орхуська Конвенція ООН «Про доступ до інформації, участь

громадськості у процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля» 1998 р. Згідно з якою посадові особи та державні органи зобов’язані надавати громадськості допомогу, забезпечувати орієнтацію для отримання доступу до інформації, сприяти участі у процесі ухвалення рішень та забезпечувати доступ до правосуддя у питаннях, пов'язаних із захистом навколишнього природного середовища [101]. Відповідно до положень цієї Конвенції, громадськість наділена правом доступу до інформації, можливістю участі у процесах прийняття рішень, а також правом звернення до суду з питань, що стосуються охорони навколишнього середовища. Ці права забезпечуються без будь-якої дискримінації за ознаками громадянства, національної належності чи місця проживання. У випадку юридичних осіб відсутність дискримінації гарантується незалежно від місця їх офіційної реєстрації чи фактичного центру здійснення діяльності.

9. «Право громадськості знати. Принципи законодавства про свободу інформації» (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Принципи законодавства про свободу інформації

№ з/п	Принцип	Характеристика
1	Максимальне оприлюднення	Державні органи зобов'язані забезпечувати оприлюднення інформації, а кожен член суспільства має відповідне право її отримувати. Це право поширюється на всіх осіб, які перебувають на території країни, і вони повинні мати можливість скористатися ним.
2	Обов'язок оприлюднювати	Державні органи повинні принаймні бути зобов’язаними забезпечувати оприлюднення таких категорій інформації: − актуальна інформація про функціонування публічного органу, що охоплює його фінансові витрати, встановлені цілі, перевірену звітність, нормативні стандарти, досягнуті результати тощо, особливо якщо цей орган здійснює безпосереднє надання послуг громаді; − дані, що стосуються запитів, скарг або інших форм комунікації чи дій, які члени суспільства можуть спрямувати до зазначеного органу; − інструкції щодо процедур, через які громадяни мають змогу брати участь у процесі формулювання, впровадження

		політики чи розробки законодавчих ініціатив; −перелік типів інформації, якою володіє конкретна інституція, а також форми її зберігання чи структури; зміст адміністративних чи політичних рішень, які мають вплив на суспільство, включно з обґрунтуванням їхньої доцільності та супровідними матеріалами, що пояснюють причини прийняття таких рішень.
3	Стимулювання відкритого уряду	Законодавство має передбачати здійснення громадської освіти та поширення інформації щодо права на доступ до інформації, встановлювати обсяг відкритої для ознайомлення інформації та механізми реалізації цього права. Державні установи мають бути стимульовані до впровадження внутрішніх кодексів або регламентів, які регулюють доступ до інформації та забезпечують її відкритість.
4	Обмежена сфера винятків	Винятки мають бути чітко сформульовані, обмежуватись вузьким контекстом і піддаватися ретельній оцінці з огляду на критерії «завдання шкоди» та «суспільні інтереси». Інформація має бути пов’язана із законно встановленою метою, відповідно до чинного законодавства. Її оприлюднення може призводити до значної шкоди такій легітимній меті. При цьому потенційна шкода повинна перевищувати суспільний інтерес у доступі до цієї інформації.
5	Процедури сприяння доступу	Запити щодо надання інформації повинні розглядатися оперативно та об'єктивно, забезпечуючи при цьому можливість незалежного перегляду у випадках відмови.
6	Вартість	Вартість отримання доступу до інформації, якою володіють публічні органи, не повинна бути настільки значною, щоб обмежувати можливості потенційних заявників.
7	Відкриті засідання	Свобода інформації охоплює право громадян мати доступ до відомостей про діяльність органів публічної влади, що здійснюється від їхнього імені, а також брати участь у процесах ухвалення рішень. З цієї причини законодавство, яке регулює свободу інформації, має забезпечувати принцип презумпції відкритості, відповідно до якого всі засідання управлінських органів повинні бути доступними для громадськості.
8	Оприлюднення має перевагу	Закони, що не відповідають принципу максимальної прозорості, мають бути переглянуті або анульовані.
9	Захист інформаторів	Особи повинні бути захищеними від будь яких юридичних, адміністративних або інших службових санкцій, пов'язаних з фактами розкриття інформації про правопорушення.

Джерело: складено автором но основі [150]

Ці принципи встановлюють шляхи, за допомогою яких уряди можуть досягти максимальної відкритості відповідно до міжнародних стандартів:

- «Модельний закон про свободу інформації» міжнародної неурядової організації «Артикль 19», яка розробила міжнародні стандарти, на основі яких будь-хто може визначити, чи насправді закони його країни дозволяють мати та гарантують доступ до офіційної інформації.
- «Йоганнесбурзькі принципи. Національна безпека, свобода висловлювань і доступ до інформації» базуються на міжнародних та регіональних правових положеннях і стандартах захисту прав людини, на державній практиці, що постійно вдосконалюється (зокрема, через рішення національних судів), а також на загальних принципах права, які отримали визнання міжнародної спільноти.

Варто зазначити, що використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій у публічному управлінні сприяє покращенню якості та ефективності державних послуг для суспільства, скороченню бюрократії та зменшенню витрат на утримання органів влади. Це також значно спрощує процес взаємодії громадян із владними інституціями.

Оцінка стану розвитку нормативно-правової бази інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування демонструє наявність певних суперечностей. Незважаючи на те, що кількість відповідних нормативно-правових актів може вважатися відносно достатньою, їх неповна узгодженість викликає занепокоєння. Зокрема, спостерігається брак положень, які регламентують організаційно-технологічні аспекти роботи з інформацією, а також відсутність уніфікованих процедур для підготовки та прийняття управлінських рішень керівництвом місцевих органів влади. Додатково, недостатньо врегульованими залишаються питання, пов’язані з використанням електронних інформаційних ресурсів і забезпеченням захисту інформації. Усі ці аспекти свідчать про недосконаліть чинної нормативно-правової бази у цій сфері.

РОЗДІЛ 2. СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз організаційної структури інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади

Сучасний розвиток територіальних громад відбувається в умовах глибоких трансформацій публічного управління, зумовлених процесами децентралізації, цифровізації, євроінтеграції та зростання ролі місцевого самоврядування у формуванні соціально-економічної політики на локальному рівні. У цих умовах інформація перетворюється на стратегічний ресурс розвитку громади, а ефективність управлінських рішень дедалі більше залежить від якості організаційної структури інформаційно-комунікативного забезпечення. Водночас відсутність системного підходу до формування такої структури, фрагментарність інформаційних потоків та слабка координація між суб’єктами комунікування зумовлюють необхідність глибокого аналізу проблемних аспектів її функціонування.

У наукових дослідженнях інформаційна функція часто розглядається як допоміжна, тоді як у сучасних умовах вона фактично формує основу прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, сприяє залученню громадян до процесів управління та підвищує рівень довіри до влади. Це зумовлює необхідність переосмислення організаційної структури інформаційно-комунікативного забезпечення не як технічного елементу, а як ключової управлінської підсистеми розвитку громади.

Важливим проблемним питанням є визначення оптимальної організаційної моделі інформаційно-комунікативного забезпечення територіальної громади. У практиці діяльності органів місцевого самоврядування спостерігається значна різноманітність організаційних підходів – від створення окремих структурних підрозділів (пресслужб, департаментів цифрового розвитку) до розпорошення інформаційних функцій між різними підрозділами без чіткого визначення

відповідальності. Така ситуація ускладнює управління інформаційними потоками, призводить до дублювання функцій і зниження ефективності комунікативно-інформаційного забезпечення як усередині громади, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Розвиток територіальних громад в умовах цифрової трансформації суспільства безпосередньо залежить від якості та спроможності інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування [67]. Інформаційні ресурси, цифрові інструменти та комунікативні канали сьогодні виступають не лише засобами інформування населення, а й ключовими елементами управлінської інфраструктури, що забезпечують прийняття рішень, взаємодію з мешканцями, надання публічних послуг і формування довіри до влади [47]. У цьому контексті інформаційно-комунікативне забезпечення слід розглядати як багатовимірну систему, що поєднує організаційні, технологічні, кадрові та соціальні складові.

Сучасні процеси децентралізації та цифровізації публічного управління актуалізують потребу у комплексній оцінці стану розвитку інформаційно-комунікативних систем на рівні територіальних громад. Така оцінка дозволяє не лише зафіксувати рівень впровадження цифрових інструментів, але й виявити структурні особливості управління комунікативними процесами, ступінь інтеграції з державними цифровими платформами, рівень доступності інформації для різних соціальних груп населення, а також організаційну спроможність громад до реалізації політики цифрового розвитку.

Особливої уваги потребує порівняльний підхід до дослідження інформаційно-комунікативного забезпечення, який дає змогу зіставити загальнонаціональні тенденції з регіональними особливостями та практикою окремих територіальних громад. Такий підхід дозволяє простежити відмінності у рівні цифрової зрілості, організаційній структурі управління інформаційними ресурсами та інтенсивності використання електронних сервісів, що є важливим для формування адресних управлінських рішень і розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи інформаційно-комунікативного забезпечення.

З огляду на це, у таблиці 2.1 узагальнено основні показники інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад, сформовані за інституційно-організаційними, технологічними, комунікативними та соціальними критеріями. Дані подано у розрізі загальноукраїнського рівня, Івано-Франківської області та Обертинської територіальної громади, що створює методологічну основу для подальшого ґрунтовного аналізу стану, проблем і перспектив розвитку інформаційно-комунікативних систем місцевого самоврядування.

Таблиця 2.1

Інформаційно-комунікативне забезпечення територіальних громад

Показник	Значення по Україні (1469 територіальних громад)	Значення по Івано-Франківській області (62 територіальні громади)	Обертинська територіальна громада
Інституційно-організаційні показники			
Наявність офіційного вебсайту органу місцевого самоврядування,%	98	100	100
Наявність окремого структурного підрозділу або відповідальної особи з цифровізації	27	31	0
Наявність затвердженої комунікативної стратегії (програми) громади	34	28	0
Рівень кадрового забезпечення ІКТ-напряму (осіб на 10 тис. населення)	0,22	0,26	0
Технологічні та цифрові показники			
Частка управлінських процесів, переведених в електронну форму (%)	24	18	18
Кількість доступних електронних сервісів для мешканців	18	13	6
Використання систем електронного документообігу, %	31	22	0
Інтеграція з державними цифровими платформами (Дія, Trembita, Дія.Підпис), %	16	11	0
Комунікативні показники			
Кількість активних офіційних	99	100	100

сторінок громади у соціальних мережах,%			
Середня частота публікацій (постів на тиждень у соціальних мережах)	26	31	9
Рівень зворотного зв'язку (відповіді на звернення, %)	55	67	-
Середній час реагування на електронні звернення (днів)	6	7	9
Соціальна доступність та інклюзія			
Доступність інформації для людей з інвалідністю (адаптація сайту, альтернативні формати)	49	56	0
Частка електронних звернень серед осіб віком 60+	19	17	9
Наявність офлайн-альтернатив для цифрових сервісів	96	100	100

Джерело: побудовано на основі [34]

Подані в таблиці 2.1. показники дозволяють комплексно оцінити стан інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад України, зокрема в розрізі Івано-Франківської області та Обертинської територіальної громади, за інституційно-організаційними, технологічними, комунікативними та соціально-інклюзивними аспектами. Такий підхід дає змогу виявити не лише рівень цифрової присутності громад, але й реальну спроможність органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективну взаємодію з населенням.

Показник наявності офіційного вебсайту органу місцевого самоврядування є найбільш розвиненим елементом інституційно-організаційного блоку інформаційно-комунікативного забезпечення та демонструє майже повне охоплення територіальних громад базовими цифровими каналами публічного інформування (рис. 2.1). У середньому по Україні цей показник становить 98%, тоді як в Івано-Франківській області та Обертинській територіальній громаді він досягає 100%. Така ситуація свідчить про формальне виконання вимог законодавства щодо відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечення мінімального рівня доступу громадян до офіційної інформації. Наявність вебсайту розглядається як початковий етап цифрової трансформації

громади та передумова для подальшого розвитку електронних сервісів та інструментів електронної демократії.

Водночас високе охоплення громад офіційними вебресурсами не гарантує ефективності інформаційно-комунікативної взаємодії, оскільки в більшості випадків такі сайти виконують переважно інформаційно-декларативну функцію. Часто вони обмежуються публікацією нормативних актів, новин та оголошень, не забезпечуючи інтерактивності, зручної навігації та зворотного зв'язку з мешканцями. Відсутність системного підходу до наповнення та розвитку вебсайтів призводить до зниження їх реальної корисності для громадян, формального характеру відкритості та збереження традиційних, менш ефективних каналів комунікування.

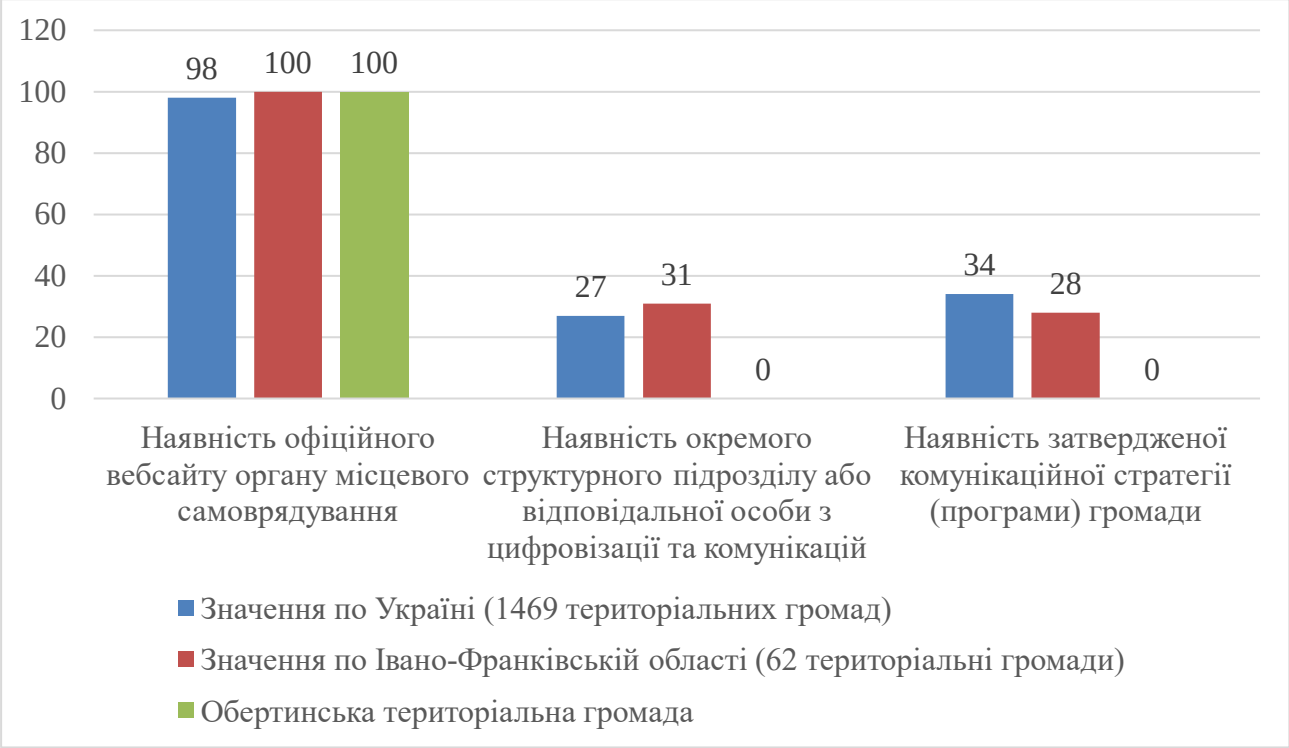

Рис. 2.1. Інституційно-організаційні показники інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад, %

Джерело: побудовано на основі [34]

Значно більш проблемною є ситуація з інституційним забезпеченням цифрової трансформації на місцевому рівні. Лише 27% територіальних громад

України мають окремий структурний підрозділ або визначену посадову особу, відповідальну за питання цифровізації, тоді як в Івано-Франківській області цей показник становить 31 %. Обертинська територіальна громада взагалі позбавлена такого функціонального елементу, що свідчить про відсутність інституційної спроможності для системного управління інформаційно-комунікативними процесами. У результаті цифрові ініціативи, якщо вони і впроваджуються, мають несистемний характер, залежать від окремих ентузіастів та не інтегруються у загальну стратегію розвитку громади.

Відсутність відповідального підрозділу або спеціаліста з цифровізації зумовлює низку управлінських проблем. По-перше, це унеможливлює стратегічне планування розвитку цифрових сервісів та координацію між різними структурними підрозділами органу місцевого самоврядування. По-друге, значно ускладнюється взаємодія з державними цифровими платформами та донорами, які вимагають наявності визначених контактних осіб і відповідної експертизи. По-третє, відсутність професійного супроводу підвищує ризики кіберзагроз, технічних збоїв та неефективного використання бюджетних коштів, спрямованих на цифровізацію.

Аналогічні проблеми простежуються й у сфері стратегічного планування комунікативного забезпечення. На загальнодержавному рівні лише 34 % територіальних громад мають затверджену комунікативну стратегію або програму, в Івано-Франківській області – 28 %, тоді як в Обертинській територіальній громаді такий документ відсутній повністю. Це означає, що комунікативна діяльність у більшості громад здійснюється фрагментарно, ситуативно та без чітко визначених пріоритетів, цільових аудиторій і критеріїв оцінки ефективності. Відсутність стратегічного бачення знижує спроможність органів місцевого самоврядування формувати довіру населення, протидіяти дезінформації та забезпечувати сталі канали зворотного зв’язку.

Критичною залишається і проблема кадрового забезпечення ІКТ (інформаційно-комунікативні технології)-напряму. В середньому по Україні цей показник становить лише 0,22 особи на 10 тис. населення, в Івано-Франківській області – 0,26, тоді як в Обертинській територіальній громаді спеціалізовані ІКТ-

кадри повністю відсутні. Такий низький рівень кадрової спроможності істотно обмежує можливості впровадження та підтримки сучасних цифрових сервісів, унеможливлює регулярне оновлення інформаційних ресурсів і знижує загальну стійкість інформаційно-комунікативної інфраструктури громади.

Отже, результати аналізу інституційно-організаційних показників свідчать про наявність значного розриву між формальною цифровою готовністю територіальних громад і їх реальною інституційною спроможністю забезпечувати ефективну інформаційно-комунікативну взаємодію. Незважаючи на майже повну наявність офіційних вебсайтів, відсутність спеціалізованих підрозділів, стратегічних документів і кваліфікованих кадрів формує системні бар'єри для сталого розвитку цифрових комунікацій та знижує ефективність публічного управління на місцевому рівні.

Частка управлінських процесів, переведених в електронну форму, залишається однією з найбільш уразливих ланок цифрової трансформації місцевого самоврядування як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. У середньому по Україні лише 24 % управлінських процедур здійснюються з використанням електронних інструментів, тоді як в Івано-Франківській області цей показник є ще нижчим і становить 18 % (рис. 2.2). Аналогічний рівень зафіксовано і в Обертинській територіальній громаді, що свідчить про домінування традиційних паперових процедур та низьку інтенсивність цифрових перетворень у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування.

Низький рівень цифровізації управлінських процесів означає, що більшість внутрішніх і зовнішніх управлінських операцій – погодження документів, реєстрація звернень, внутрішній контроль, підготовка управлінських рішень – продовжують здійснюватися за застарілими схемами, які є часовитратними, малопрозорими та залежними від людського чинника. Це не лише знижує оперативність реагування органів влади на потреби мешканців, але й обмежує можливості аналітичної обробки даних, моніторингу виконання рішень і стратегічного планування розвитку громади.

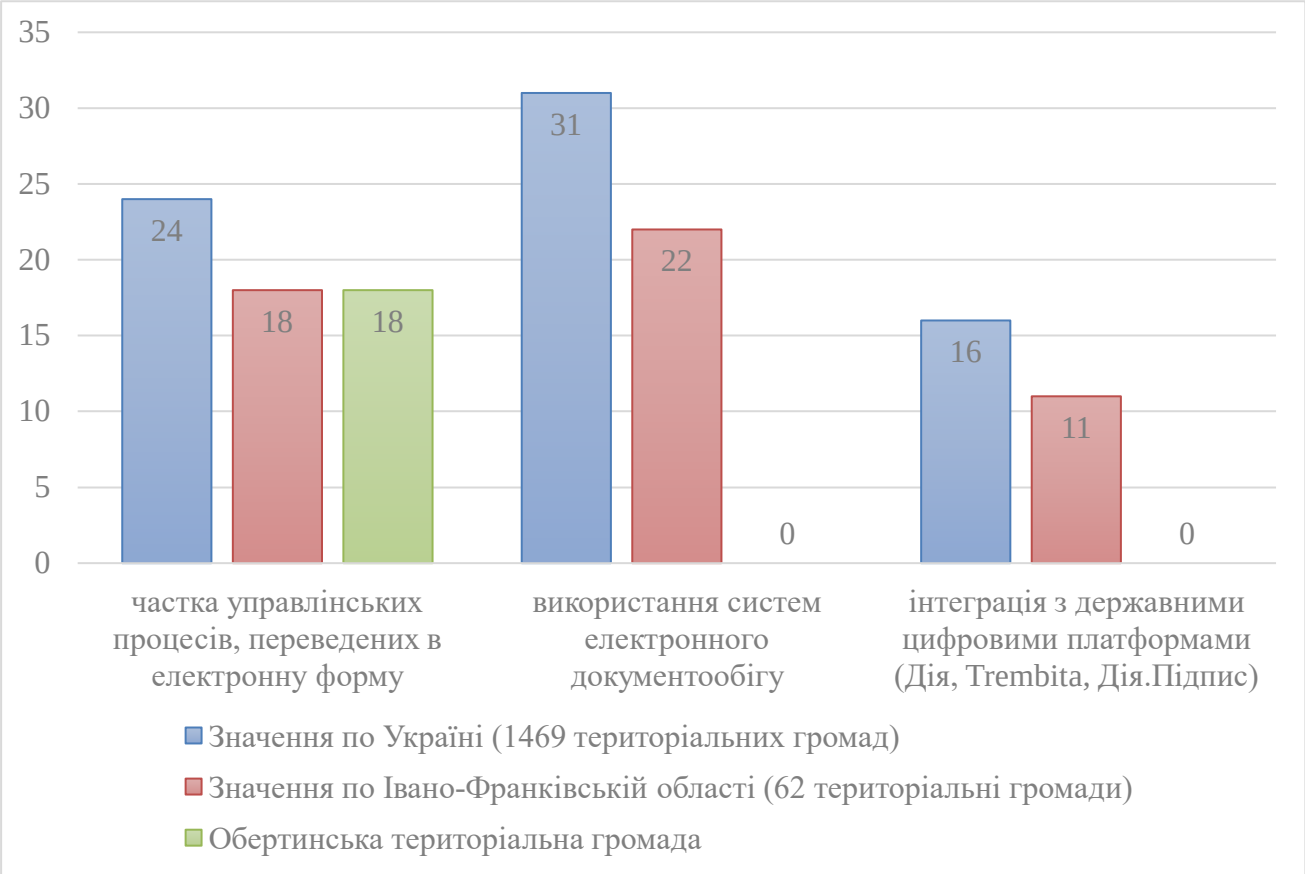

Рис. 2.2. Технологічні та цифрові показники інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад, %

Джерело: побудовано на основі [34]

Важливим індикатором сервісної орієнтації органів місцевого самоврядування є кількість доступних електронних сервісів для мешканців. У середньому по Україні громади пропонують близько 18 електронних сервісів, що вже свідчить про обмежений спектр цифрових можливостей, особливо з огляду на потреби сучасного суспільства. В Івано-Франківській області цей показник ще нижчий і становить 13 сервісів, тоді як в Обертинській територіальній громаді - лише 6. Така ситуація вказує на фрагментарний характер цифрових сервісів, які, як правило, зосереджені на окремих адміністративних функціях і не формують цілісної екосистеми електронного врядування.

Обмежена кількість електронних сервісів призводить до збереження високого навантаження на адміністративний апарат, черг у приміщеннях органів місцевого самоврядування та необхідності фізичної присутності громадян для

вирішення більшості питань. Це особливо важливо для сільських та селищних громад, де значна частина населення проживає у віддалених населених пунктах і стикається з транспортними та часовими обмеженнями. Таким чином, низька сервісна насиченість цифрового середовища громади безпосередньо впливає на якість життя населення та рівень задоволеності публічними послугами.

Особливо критичною є ситуація з використанням систем електронного документообігу, які є базовим елементом сучасного цифрового управління. В Україні такі системи застосовують лише 31 % територіальних громад, в Івано-Франківській області – 22 %, тоді як в Обертинській територіальній громаді електронний документообіг взагалі не використовується. Відсутність таких систем зумовлює значні часові витрати на обробку документів, підвищує ризики втрати або дублювання інформації, ускладнює контроль за виконанням управлінських рішень та знижує загальний рівень прозорості управлінських процедур.

Невикористання електронного документообігу також означає обмежені можливості інтеграції внутрішніх процесів громади з зовнішніми інформаційними системами, що унеможливлює побудову наскрізних цифрових ланцюгів надання послуг. Це створює ситуацію, за якої навіть наявні електронні сервіси функціонують ізольовано, без автоматизованого обміну даними між підрозділами та рівнями влади.

Низькими залишаються й показники інтеграції територіальних громад з державними цифровими платформами, зокрема «Дія», «Trembita» та «Дія.Підпис». У середньому по Україні інтеграцію з цими інструментами здійснили лише 16 % громад, в Івано-Франківській області – 11 %, тоді як Обертинська територіальна громада повністю позбавлена доступу до таких платформ. Відсутність інтеграції суттєво обмежує можливості автоматизованого обміну даними між реєстрами, надання комплексних електронних послуг та використання електронної ідентифікації громадян.

У результаті громади залишаються ізольованими від загальнодержавної цифрової екосистеми, що знижує ефективність реалізації державної політики цифровізації на місцевому рівні та ускладнює участь громад у національних і

міжнародних проєктах цифрового розвитку. Крім того, відсутність інтеграції з платформами «Дія» та «Trembita» фактично перекладає на громадян додатковий адміністративний тягар у вигляді повторного подання документів і довідок [94].

Позитивною тенденцією на тлі зазначених проблем є майже повна присутність територіальних громад у соціальних мережах.

В Україні цей показник становить 99 %, а в Івано-Франківській області та Обертинській територіальній громаді – 100 %. Це свідчить про усвідомлення органами місцевого самоврядування важливості цифрових каналів інформаційно-комунікативного забезпечення з населенням та прагнення підтримувати оперативний інформаційний контакт із мешканцями.

Водночас домінування соціальних мереж як основного цифрового інструменту комунікування без належного розвитку електронних сервісів та управлінських систем формує асиметричну модель цифровізації, у якій переважає інформаційна складова, але відсутня глибока трансформація управлінських процесів.

Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного використання цифрових інструментів до системного впровадження електронного врядування як ключової умови підвищення ефективності управління територіальним розвитком.

Разом з тим, середня частота публікацій суттєво відрізняється. В Україні вона становить близько 26 постів на тиждень (рис. 2.3.), в Івано-Франківській області - 31, що свідчить про активнішу інформаційну політику регіональних громад. В Обертинській громаді цей показник знижується до 9 постів на тиждень, що може обмежувати оперативність інформування мешканців.

Рівень зворотного зв’язку є відносно низьким. В Україні лише 55% звернень отримують відповідь у встановлені строки, в області цей показник дещо вищий - 67%. Для Обертинської громади дані відсутні, що саме по собі є негативним індикатором, оскільки свідчить про відсутність системного обліку та моніторингу комунікативної ефективності.

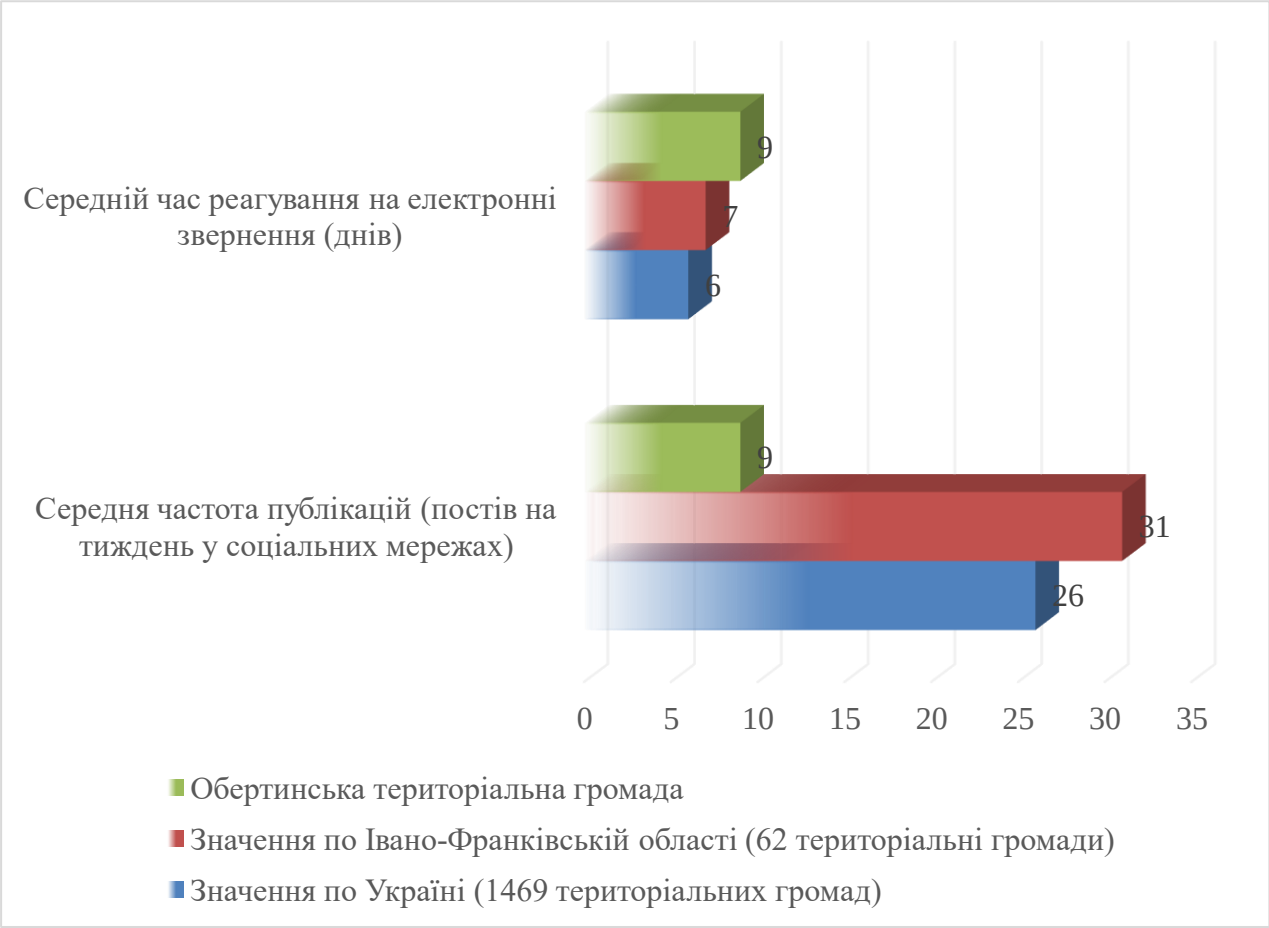

Рис. 2.3. Комунікативні показники інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад

Джерело: побудовано на основі [34]

Середній час реагування на електронні звернення зростає від 6 днів у середньому по Україні до 7 днів в області та 9 днів в Обертинській громаді, що підтверджує недостатню оперативність обробки звернень на місцевому рівні.

Показники соціальної доступності та інклюзії інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад засвідчують наявність суттєвих структурних диспропорцій у доступі різних соціальних груп до цифрових сервісів органів місцевого самоврядування. У середньому по Україні лише 49% територіальних громад забезпечують адаптацію офіційних інформаційних ресурсів для осіб з інвалідністю, зокрема шляхом використання альтернативних форматів подання інформації, функцій озвучування тексту, контрастних версій сайтів або спрощеної навігації. В Івано-Франківській області цей показник є дещо вищим і

становить 56% (табл. 2.1., рис. 2.4), що свідчить про окремі позитивні практики, однак все ще не досягає рівня, необхідного для повноцінного забезпечення принципів рівного доступу. В Обертинській територіальній громаді відповідні інструменти відсутні повністю, що фактично виключає людей з інвалідністю з цифрового простору громади та обмежує їхні можливості участі у процесах місцевого врядування.

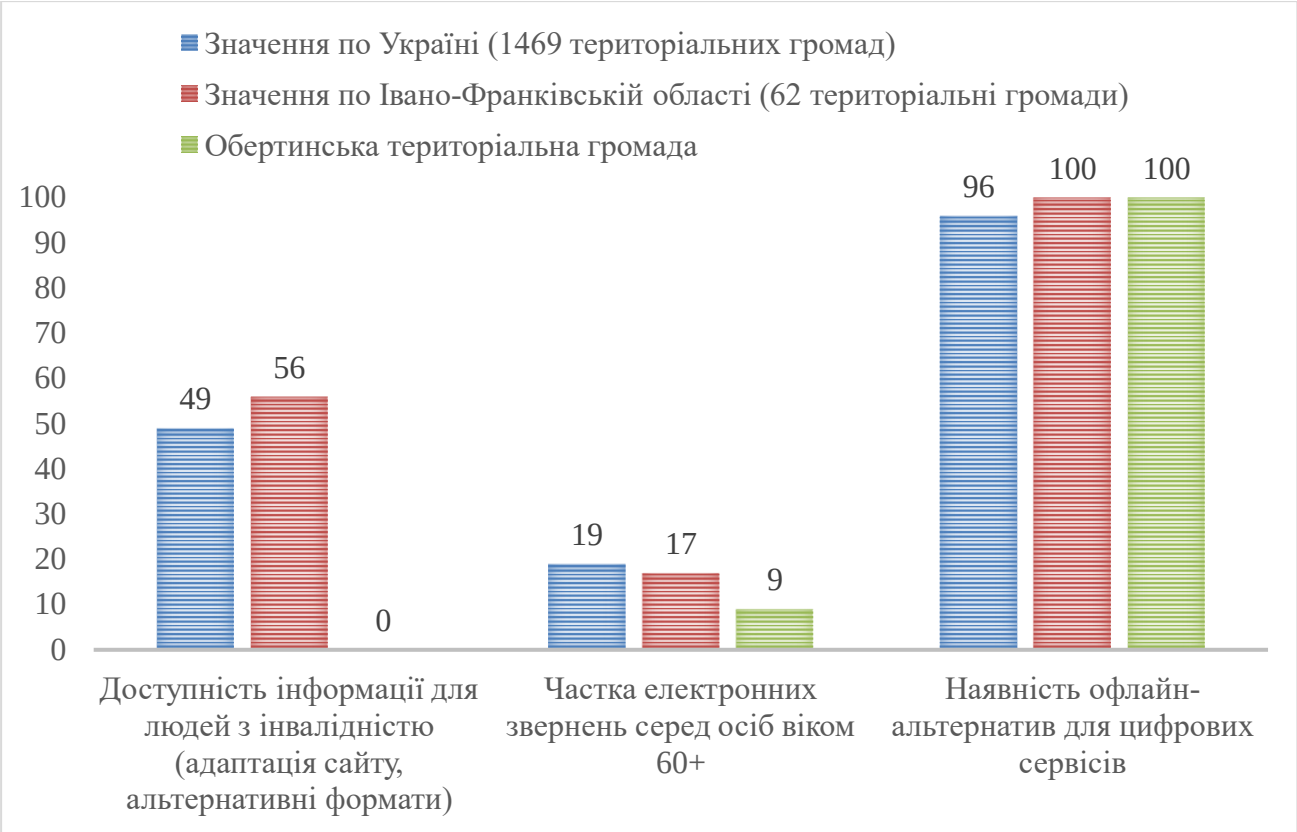

Рис. 2.4. Соціальна доступність та інклюзія інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад,%

Джерело: побудовано на основі [34]

Низький рівень адаптації цифрових ресурсів породжує комплекс соціально-управлінських проблем. По-перше, він призводить до порушення принципу рівності доступу до публічної інформації та адміністративних послуг, що суперечить як національному законодавству, так і європейським стандартам інклюзивного врядування. По-друге, відсутність доступних цифрових каналів змушує осіб з інвалідністю користуватися виключно офлайн-послугами, що

підвищує часові та фінансові витрати, посилює залежність від третіх осіб та знижує рівень автономності громадян. По-третє, така ситуація формує замкнене коло: низька цифрова участь цих груп не стимулює громади до розвитку інклюзивних рішень, що, у свою чергу, поглиблює соціальну ізоляцію вразливих категорій населення.

Додатковим індикатором соціальної нерівності у доступі до цифрових сервісів є частка електронних звернень серед осіб віком 60 років і старше. В Україні цей показник становить лише 19 %, в Івано-Франківській області – 17 %, тоді як в Обертинській територіальній громаді він знижується до критично низького рівня у 9 %. Така динаміка свідчить про наявність стійкого цифрового розриву між поколіннями, який обумовлений як обмеженими цифровими навичками людей старшого віку, так і недостатньою адаптованістю електронних сервісів до їхніх потреб.

Наслідком цього цифрового розриву є зменшення рівня громадянської участі осіб похилого віку у процесах місцевого управління, що особливо критично з огляду на їхню чисельну частку в структурі населення територіальних громад. Обмежена участь цієї вікової групи в електронних консультаціях, онлайн-опитуваннях та поданні звернень призводить до викривлення зворотного зв’язку між владою та громадою, внаслідок чого управлінські рішення можуть не враховувати реальні потреби значної частини мешканців. Крім того, низький рівень цифрової активності осіб віком 60+ знижує загальну ефективність інвестицій у цифрові платформи, оскільки значний сегмент населення залишається поза межами їх використання.

Водночас високий рівень наявності офлайн-альтернатив для цифрових сервісів (96 % по Україні та 100 % в Івано-Франківській області й Обертинській громаді) виконує компенсаторну функцію, забезпечуючи мінімальний доступ до адміністративних послуг для соціально вразливих груп. Проте така модель має обмежений потенціал у довгостроковій перспективі, оскільки збереження переважно офлайн-форм взаємодії стримує цифрову трансформацію громад, підвищує навантаження на персонал органів місцевого самоврядування та зберігає

високі трансакційні витрати.

Таким чином, низькі показники соціальної доступності та інклюзії інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад формують системні бар'єри для реалізації принципів відкритого та інклюзивного врядування. Вони зумовлюють соціальну нерівність, поглиблюють цифровий розрив між різними категоріями населення та знижують ефективність управлінських рішень на місцевому рівні.

Подолання зазначених проблем потребує цілеспрямованої політики розвитку інклюзивних цифрових сервісів, впровадження програм цифрової освіти для осіб старшого віку та обов'язкового врахування принципів універсального дизайну при розробці інформаційно-комунікативних платформ територіальних громад.

Проведений аналіз свідчить, що система інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад України перебуває на етапі становлення і характеризується значним дисбалансом між формальною цифровою присутністю та реальним рівнем інституційної, кадрової й технологічної спроможності. Івано-Франківська область загалом відображає середньоукраїнські тенденції, однак не демонструє суттєвого випередження у впровадженні цифрових управлінських рішень.

Обертинська територіальна громада вирізняється низьким рівнем розвитку інституційних і технологічних компонентів інформаційно-комунікативного забезпечення, що проявляється у відсутності спеціалізованих кадрів, цифрових стратегій, електронного документообігу та інтеграції з державними платформами [86]. За таких умов комунікація з мешканцями має переважно інформативний, а не сервісно-орієнтований характер, що знижує ефективність управління та рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Отримані результати обґрунтовують необхідність переходу від фрагментарної цифровізації до системного розвитку інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад, з акцентом на інституційне зміцнення, кадрове забезпечення, розширення електронних сервісів, підвищення інклюзивності та впровадження стандартів електронного врядування.

На практиці в більшості територіальних громад України інформаційно-комунікативна діяльність формується фрагментарно та не завжди має стратегічний характер. Інформаційні функції часто розпорошені між різними структурними підрозділами органів місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та підвідомчими установами, що ускладнює координацію комунікативних процесів і знижує ефективність управлінських рішень. Відсутність єдиного центру управління інформаційними потоками призводить до дублювання повідомлень і обмеженого зворотного зв'язку з мешканцями.

Суттєвим викликом залишається нерівномірність розвитку інформаційно-комунікативного забезпечення між громадами різного типу.

Великі міські громади мають розвинутіші комунікативні інструменти, власні пресслужби, цифрові платформи та фахових спеціалістів, тоді як сільські та селищні громади часто обмежуються мінімальним набором інформаційних каналів, зосереджених переважно на формальному інформуванні населення. Це посилює інформаційну асиметрію та знижує рівень участі громадян у місцевому розвитку.

Окремої уваги потребує вплив цифровізації на інформаційно-комунікативне забезпечення територіальних громад.

Впровадження офіційних вебсайтів, електронних сервісів, платформ відкритих даних і соціальних мереж суттєво розширило можливості комунікування між владою та громадськістю. Водночас відсутність системного підходу до управління цифровими каналами, нестача аналітики та кадрового забезпечення обмежують їх ефективність як інструментів стратегічного розвитку громад.

2.2. Оцінка соціально-економічної результативності діючих у територіальній громаді інформаційно-комунікативних ресурсів

В умовах децентралізації публічного управління, цифрової трансформації та тривалих воєнних викликів оцінка соціально-економічної результативності інформаційно-комунікативних ресурсів набуває особливої актуальності як на регіональному, так і на локальному рівнях. Саме на рівні регіонів формуються базові інституційні, інфраструктурні та нормативні передумови цифрового розвитку, які згодом транслюються у практичну діяльність територіальних громад. Регіональний вимір дозволяє виявити загальні тенденції, асиметрії розвитку, диспропорції у доступі до цифрових сервісів і ресурсів, а також визначити рівень готовності системи публічного управління до впровадження сучасних інформаційно-комунікативних рішень (табл. 2.2, рис. 2.5).

З метою забезпечення системності та порівнюваності оцінювання, структура індексу соціально-економічної результативності інформаційно-комунікативних ресурсів ґрунтується на дев’яти взаємопов’язаних ключових напрямах. Вони охоплюють як інституційні та технологічні аспекти цифрового розвитку, так і соціальні, економічні та безпекові виміри, що безпосередньо впливають на життєздатність територіальних громад. Така багатовимірна структура дозволяє простежити перехід від базового рівня цифрової присутності органів місцевого самоврядування до трансформаційного рівня, за якого інформаційно-комунікативні ресурси стають повноцінним драйвером сталого розвитку громади.

Структура індексу включає оцінку таких напрямів, як інституційна спроможність органів влади, рівень розвитку цифрових послуг та інфраструктури, наявність і якість цифрових навичок населення, ефективність використання електронних інструментів у розвитку громад, становлення цифрової економіки, галузеву цифровізацію, а також питання безпеки та кіберзахисту. Кожен із цих напрямів відображає окремий аспект функціонування інформаційно-комунікативної системи, а в сукупності вони формують цілісне уявлення про її соціально-економічну результативність на рівні територіальної громади. Саме така

логіка побудови індексу створює методологічне підґрунтя для подальшого глибокого аналізу, порівняння та формування науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення місцевого самоврядування.

Таблиця 2.2.

Індекс цифрової трансформації регіонів України

Назва області	Значення індексу	
	2023 рік	2024 рік
Загалом для України	0,632	0,497
Дніпропетровська	0,908	0,844
Львівська	0,891	0,850
Полтавська	0,833	0,640
Волинська	0,831	0,711
Тернопільська	0,827	0,341
Харківська**	0,787	0,617
Одеська	0,785	0,804
Вінницька	0,777	0,755
Закарпатська	0,732	0,647
Рівненська	0,727	0,632
Івано-Франківська	0,685	0,436
Київська	0,684	0,474
Черкаська	0,672	0,538
Хмельницька	0,620	0,230
Житомирська	0,560	0,343
Чернігівська	0,553	0,362
Чернівецька	0,546	0,254
Кіровоградська	0,531	0,407
Миколаївська**	0,441	0,180
Луганська*	0,404	0,404
Донецька**	0,359	0,129
Херсонська**	0,316	0,582
Запорізька**	0,289	0,209
Сумська	0,178	0,435
Автономна Республіка Крим***	0,000	0,000

Джерело: побудовано на основі [60-61]

*значення індексу для Луганської області вказано на 24 лютого 2022 року

**в областях, де ведуться активні бойові дії, значення розраховані для громад, що контролюються українським Урядом

***значення не розраховувалося

Наведена таблиця та опис структури індексу цифрової трансформації дозволяють здійснити ґрунтовний аналіз соціально-економічної результативності інформаційно-комунікативних ресурсів, що функціонують у територіальних громадах, а також оцінити їх реальний вплив на розвиток публічного управління та місцевої економіки. Запропонований індекс є комплексним аналітичним інструментом, оскільки поєднує інституційні, технологічні, соціальні та безпекові виміри цифровізації, що безпосередньо корелюють із якістю інформаційно-комунікативного забезпечення громад.

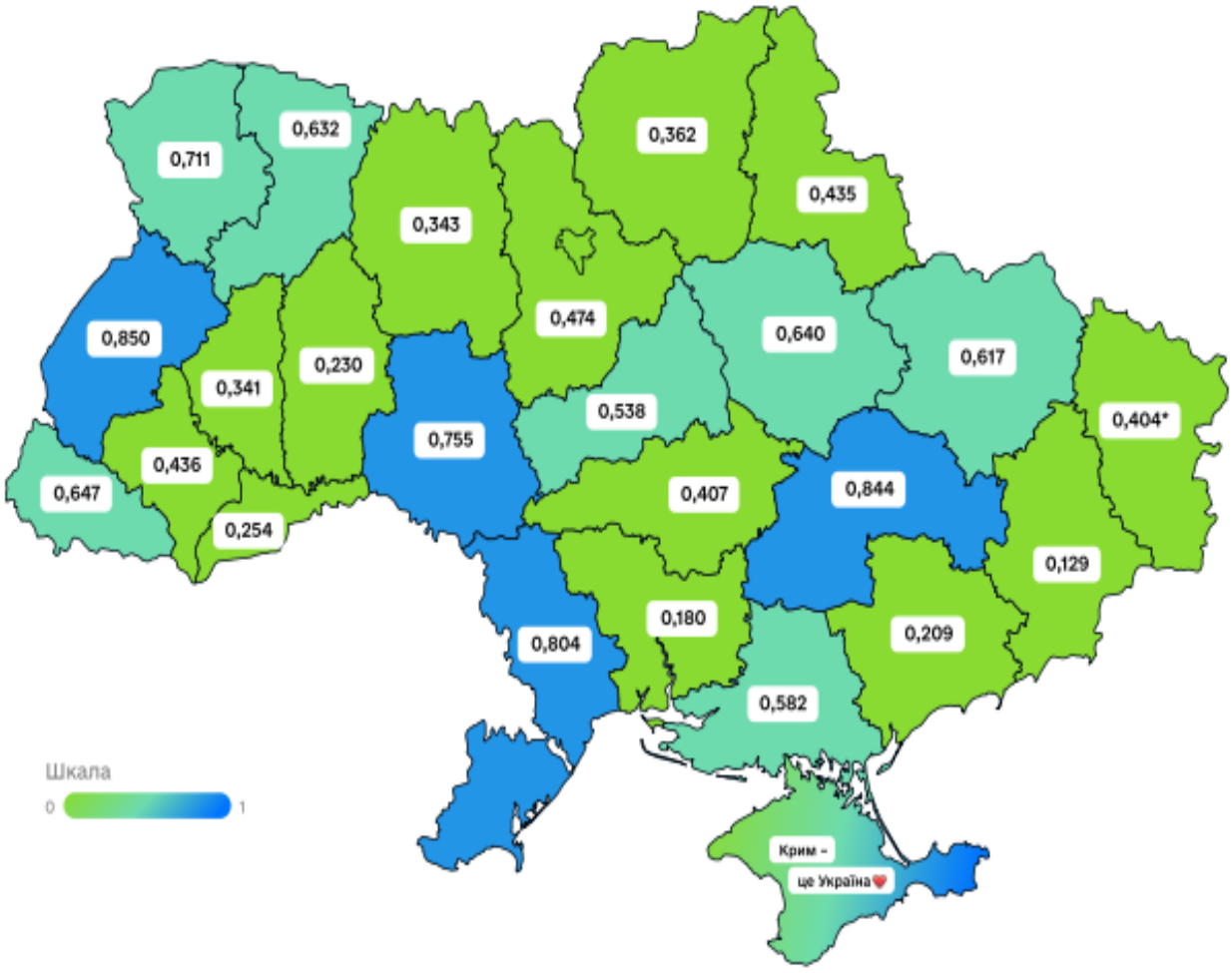

Рис. 2.5. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2024 року

Джерело: сформовано на основі [60-61]

Передусім варто наголосити, що структура індексу, яка охоплює дев’ять ключових напрямів, відображає еволюцію цифрового розвитку від базового рівня

(наявність інтернету та е-послуг) до трансформаційного (цифрова економіка, кібербезпека, е-демократія та управлінські інновації). Інституційна спроможність у цьому контексті виступає фундаментом інформаційно-комунікативної системи, оскільки наявність профільних заступників з цифрової трансформації та спеціалізованих підрозділів забезпечує системність управління інформаційними потоками, стратегічне планування та координацію цифрових ініціатив. Високі середні значення цього субіндексу на загальнонаціональному рівні (0,687) свідчать про формальне закріплення цифровізації як управлінського пріоритету, однак не завжди гарантують її практичну ефективність на рівні конкретних громад.

Аналіз показників цифрових послуг та цифрової інфраструктури демонструє, що найбільшого прогресу досягнуто у сфері базових електронних сервісів, зокрема через платформу «Дія» та розвиток мережі ЦНАПів. Субіндекс «Проникнення базових е-послуг» із показником 0,759 підтверджує, що інформаційно-комунікативні ресурси дедалі активніше використовуються як канал взаємодії між владою та громадянами. Водночас значні міжрегіональні відмінності у значеннях індексу свідчать про нерівномірність доступу до цих ресурсів, що безпосередньо впливає на соціально-економічну результативність громад.

Порівняльний аналіз регіональних показників за 2023-2024 роки дозволяє виявити як загальні тенденції, так і специфічні регіональні особливості. Загалом для України характерним є зниження середнього значення індексу з 0,632 у 2023 році до 0,497 у 2024 році, що обумовлено сукупним впливом воєнних дій, бюджетних обмежень, міграційних процесів та зростанням навантаження на інформаційно-комунікативну інфраструктуру. Особливо це проявляється у зниженні показників у таких напрямах, як впровадження електронного документообігу та режиму «без паперів», що потребує не лише технічних рішень, а й глибоких організаційних змін.

Івано-Франківська область, яка є предметом окремої уваги в межах дослідження, демонструє зниження індексу з 0,685 у 2023 році до 0,436 у 2024 році. Така динаміка свідчить про наявність суттєвих структурних проблем у розвитку інформаційно-комунікативних ресурсів, попри відносно стабільну соціально-

економічну ситуацію регіону. Зниження пов’язане з недостатніми темпами впровадження комплексних цифрових рішень на рівні громад, фрагментарністю електронного документообігу, а також обмеженим розвитком цифрових навичок населення, особливо у сільських та гірських громадах.

Водночас порівняння з регіонами-лідерами, такими як Дніпропетровська, Львівська та Одеська області, де значення індексу у 2024 році перевищують 0,8, демонструє пряму залежність між рівнем цифрової трансформації та здатністю громад забезпечувати стійке функціонування інформаційно-комунікативних систем навіть в умовах криз. Високі показники цих регіонів пояснюються активним розвитком цифрової економіки, залученням ІТ-сектору, інвестиціями у кібербезпеку та системним підходом до управління засобами комунікативного забезпечення.

Окремої уваги заслуговує субіндекс кібербезпеки та безпеки інформаційних ресурсів, який в умовах воєнного стану набуває критичного значення. Низькі показники у низці областей, зокрема прифронтових, свідчать про вразливість інформаційно-комунікативних систем та обмежують довіру громадян до цифрових каналів взаємодії з владою. Це, своєю чергою, негативно впливає на соціальну активність, рівень участі громадян та ефективність управлінських рішень.

Узагальнюючи результати аналізу таблиці та порівняння показників, можна зробити висновок, що соціально-економічна результативність інформаційно-комунікативних ресурсів у територіальних громадах України залишається неоднорідною та значною мірою залежить від інституційної спроможності, рівня цифрових навичок населення та системності управління цифровими процесами. Для Івано-Франківської області характерною є наявність потенціалу розвитку, який наразі реалізується лише частково, що зумовлює потребу в переході від фрагментарних цифрових рішень до цілісної стратегії інформаційно-комунікативного забезпечення.

Отримані результати створюють науково-аналітичне підґрунтя для формування подальших пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності інформаційно-комунікативних систем громад, посилення їх ролі у соціально-

економічному розвитку та забезпечення стійкості місцевого управління в умовах трансформаційних і кризових викликів.

Водночас кінцевим бенефіціаром цифрової трансформації виступає територіальна громада, де інформаційно-комунікативні ресурси безпосередньо впливають на якість надання публічних послуг, рівень громадянської участі, прозорість управлінських процесів та соціально-економічний розвиток загалом. Саме тому аналіз результативності таких ресурсів потребує поєднання регіонального підходу з фокусом на практичні наслідки їх використання на рівні громад. У цьому контексті індексний підхід дозволяє комплексно оцінити ступінь розвитку інформаційно-комунікативної системи, простежити динаміку її змін та ідентифікувати напрями, що мають найбільший потенціал для подальшого вдосконалення.

Оцінка соціально-економічної результативності діючих у територіальній громаді інформаційно-комунікативних ресурсів базується на адаптації регіональних показників цифрової трансформації до потреб і можливостей місцевого рівня. Це дає змогу не лише порівнювати громади між собою, а й визначати, наскільки ефективно регіональна цифрова політика імплементується у конкретних управлінських практиках органів місцевого самоврядування. Важливо підкреслити, що інформаційно-комунікативні ресурси у громаді виконують подвійну функцію: з одного боку, вони є інструментом внутрішньої управлінської ефективності, а з іншого – механізмом взаємодії з населенням, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

Наведені у додатку В дані дають змогу здійснити комплексний аналіз структурних елементів індексу цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області та виявити як внутрішні диспропорції цифрового розвитку, так і загальні регіональні тенденції.

Передусім слід підкреслити, що загальний індекс цифрової трансформації територіальних громад є інтегральним показником, який не відображає окремий аспект цифрового розвитку, а формується як результат взаємодії кількох взаємопов’язаних структурних компонентів. У межах даного дослідження такими

базовими складовими визначено цифрову економіку, цифрові навички населення й управлінського персоналу, цифрову інфраструктуру та рівень цифровізації публічних послуг. Кожен із цих елементів виконує самостійну функцію в системі місцевого розвитку, водночас їх поєднання створює синергетичний ефект, що визначає реальний рівень цифрової зрілості громади.

Цифрова економіка виступає економічним фундаментом цифрової трансформації громади. Вона охоплює розвиток ІТ-сектору, впровадження цифрових бізнес-моделей, використання фінансових технологій, електронної комерції та цифрових інструментів у підприємницькій діяльності. Наявність розвиненої цифрової економіки створює фінансові передумови для інвестування в інфраструктуру, підвищення якості цифрових послуг і формування попиту на сучасні інформаційно-комунікативні рішення. Водночас громади з низьким рівнем цифрової економічної активності, як правило, обмежені у фінансових ресурсах і не спроможні підтримувати системний розвиток цифрових ініціатив, що безпосередньо відбивається на значенні інтегрального індексу.

Не менш важливим компонентом є цифрові навички, які характеризують рівень готовності населення, посадових осіб органів місцевого самоврядування та працівників комунальних установ до використання цифрових технологій. Саме людський капітал визначає, наскільки ефективно громада здатна засвоювати та використовувати цифрові інструменти у повсякденному житті та управлінській діяльності. Навіть за наявності сучасної інфраструктури та електронних сервісів низький рівень цифрової грамотності суттєво знижує їх практичну цінність, оскільки цифрові рішення залишаються недовикористаними або доступними лише для обмеженого кола користувачів. Таким чином, цифрові навички є критичною ланкою, що поєднує технологічні можливості з реальними соціально-економічними результатами цифрової трансформації.

Цифрова інфраструктура формує технічну основу функціонування всієї системи цифрового розвитку громади. Вона охоплює рівень доступу до широкосмугового інтернету, забезпеченість закладів освіти, медицини та органів місцевого самоврядування сучасними цифровими засобами, розвиток мережі

центрів надання адміністративних послуг, а також наявність локальних інформаційних систем і платформ. Недостатній рівень інфраструктурного забезпечення створює фізичні бар'єри для цифровізації, особливо у сільських та віддалених громадах, де проблеми доступності інтернету та технічних ресурсів є визначальними. Водночас громади з розвиненою цифровою інфраструктурою отримують суттєві переваги у впровадженні електронного врядування, розвитку цифрової економіки та залученні інвестицій.

Четвертим ключовим компонентом є рівень цифровізації публічних послуг, який відображає ступінь впровадження електронних сервісів, електронного документообігу, інтеграції з державними цифровими платформами та використання інструментів електронної демократії. Саме цей елемент є найбільш безпосередньо орієнтованим на потреби мешканців громади та визначає практичну корисність цифрової трансформації для населення. Високий рівень цифровізації публічних послуг сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, зменшенню адміністративних витрат, скороченню часу на отримання послуг і зміцненню довіри громадян до влади.

Різний ступінь розвитку зазначених структурних компонентів зумовлює значну диференціацію значень інтегрального індексу цифрової трансформації між територіальними громадами області. У громадах, де розвиток цифрової економіки, навичок, інфраструктури та електронних послуг відбувається збалансовано, формується стійка модель цифрового розвитку, що забезпечує високі значення індексу та реальний соціально-економічний ефект. Натомість у громадах із дисбалансом між цими складовими цифрова трансформація набуває фрагментарного характеру, що проявляється у низьких або середніх значеннях інтегрального показника. Таким чином, загальний індекс цифрової трансформації не лише відображає поточний рівень цифрової зрілості громад, але й виступає інструментом виявлення структурних диспропорцій, які потребують цілеспрямованого управлінського впливу та стратегічного коригування.

За результатами узагальненого індексу всі територіальні громади Івано-Франківської області умовно можна поділити на чотири групи (Додаток Б).

До групи високого рівня цифрової трансформації (понад 45 балів) належать Івано-Франківська, Яремчанська, Коломийська, Косівська, Рогатинська, Галицька та Бурштинська громади. Для цих громад характерним є поєднання розвиненої цифрової інфраструктури, активної цифровізації адміністративних послуг та відносно високого рівня цифрових навичок населення і персоналу органів місцевого самоврядування. Як правило, це громади з потужною економічною базою, туристичним або промисловим потенціалом та значною управлінською автономією.

Середній рівень цифрової трансформації (30-45 балів) демонструє найбільша група громад області. До неї входять Надвірнянська, Калуська, Тлумацька, Солотвинська, Нижньовербізька, Загвіздянська, Перерізлянська та інші громади. Для них притаманний асинхронний розвиток складових індексу: відносно висока інфраструктурна забезпеченість часто поєднується з недостатнім рівнем цифрових навичок або фрагментарною цифровізацією публічних послуг.

Громади з низьким рівнем цифрової трансформації (20-30 балів) характеризуються обмеженими фінансовими ресурсами, слабкою цифровою економікою та нерозвиненими компетенціями людського капіталу. Водночас навіть у межах цієї групи спостерігаються окремі «точки зростання», зокрема у сфері цифрових сервісів або інфраструктури.

Критично низький рівень (менше 20 балів) зафіксовано в окремих громадах, таких як Зеленська, Войнилівська, Яблунівська, Олешанська та Обертинська. Ці громади фактично перебувають на початковій стадії цифрової трансформації, що створює ризики їх подальшої соціально-економічної маргіналізації.

Розглядаючи індекс цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області в межах окремих елементів, можна зазначити, що напрямок цифрової економіки демонструє значну поляризацію: у частини громад зафіксовані дуже високі значення (понад 60 балів), тоді як у більшості – значення коливаються в межах 15 балів (рис. 2.6). Це свідчить про нерівномірну інтеграцію цифрових технологій у місцеву господарську діяльність та обмежене використання інструментів електронної комерції, цифрового підприємництва і FinTech-рішень на

місцевому рівні.

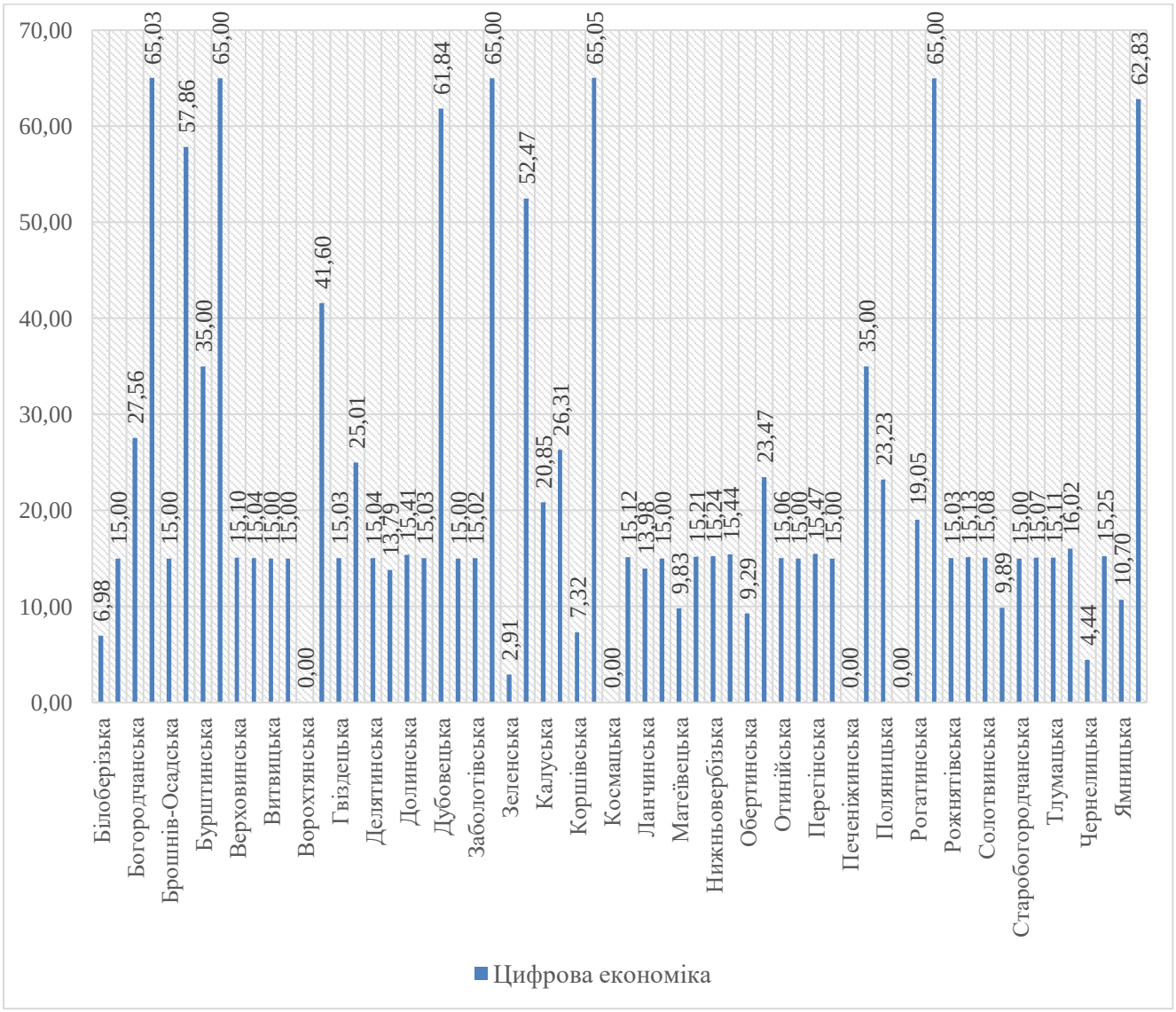

Рис. 2.6. Індекс цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області за напрямом цифрова економіка

Джерело: побудовано на основі [34]

Цифрові навички є найбільш проблемною складовою для переважної частини громад. Навіть у громадах із розвиненою інфраструктурою рівень цифрової грамотності населення та службовців часто залишається низьким (рис. 2.7). Це підтверджує тезу про те, що інвестиції у «жорстку» інфраструктуру без паралельного розвитку людського капіталу не забезпечують сталого цифрового ефекту.

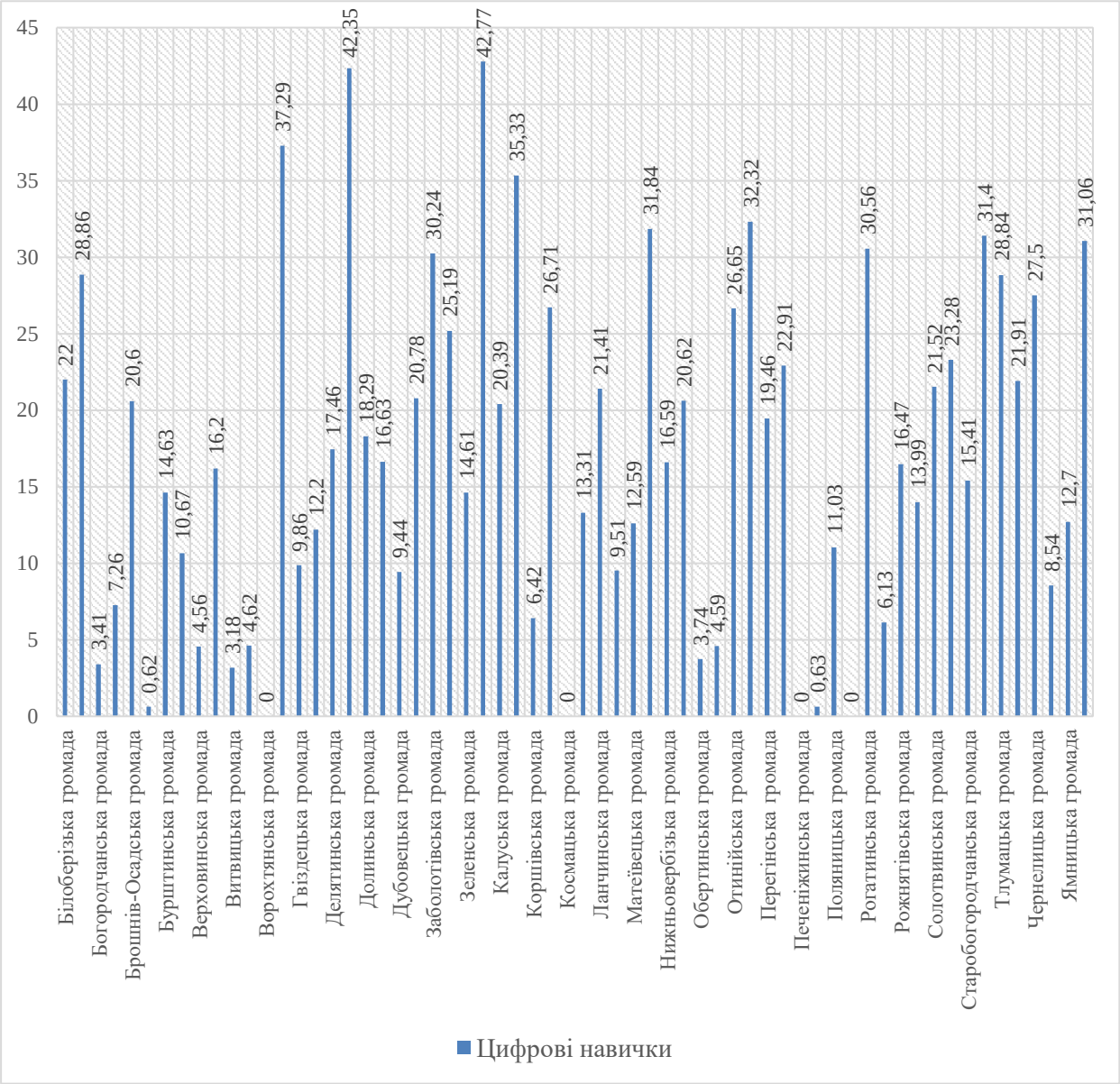

Рис. 2.7. Індекс цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області за напрямом цифрові навички

Джерело: побудовано на основі [34]

Цифрова інфраструктура є найбільш відносно вирівняною складовою, що пояснюється загальнонаціональними програмами розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та мобільного зв'язку (рис. 2.8). Водночас якість використання цієї інфраструктури значно різниться між громадами.

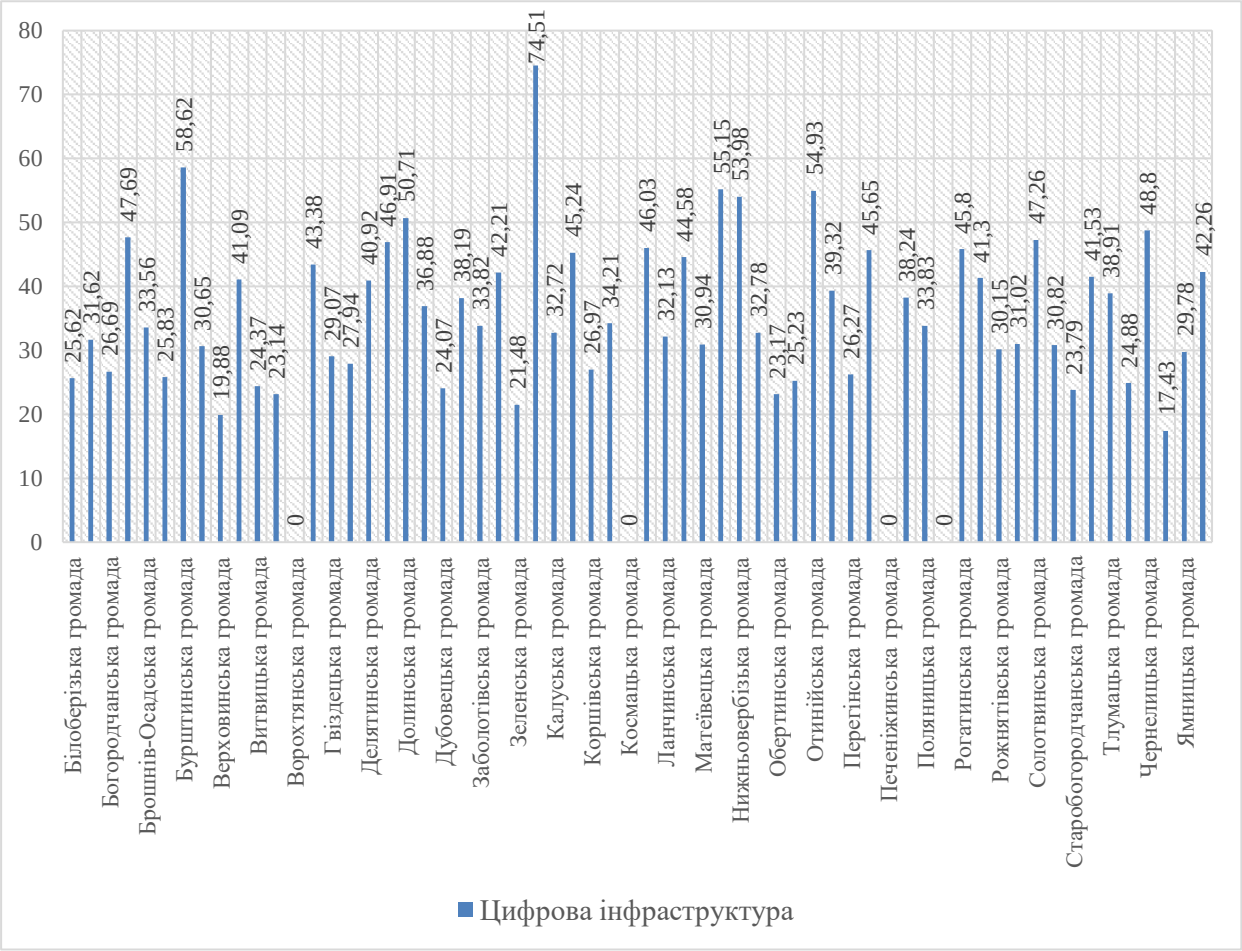

Рис. 2.8. Індекс цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області за напрямом цифрова інфраструктура

Джерело: побудовано на основі [34]

Цифровізація публічних послуг виступає ключовим чинником формування довіри громадян до цифрових трансформацій. Громади-лідери демонструють системне впровадження електронних сервісів, тоді як у громадах-аутсайдерах цифрові послуги мають епізодичний або формальний характер (рис. 2.9).

Обертинська територіальна громада за результатами оцінювання отримала 19,45 балів загального індексу цифрової трансформації, що відносить її до групи громад із критично низьким рівнем цифрового розвитку. Така позиція громади в регіональному рейтингу свідчить про системний характер проблем цифрової модернізації.

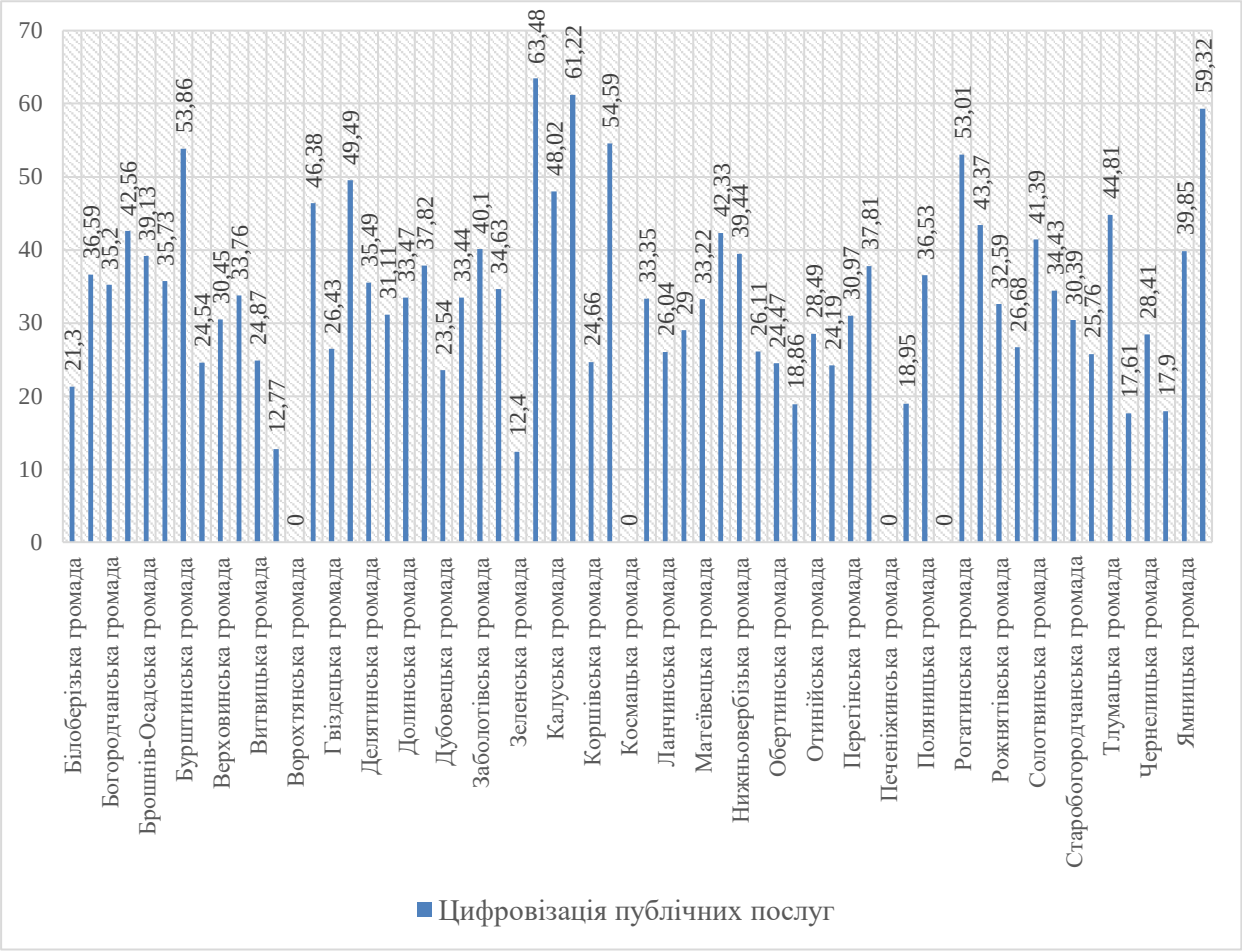

Рис. 2.9. Індекс цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області за напрямом цифровізація публічних послуг

Джерело: побудовано на основі [34]

Найнижчі значення зафіксовано у складовій цифрових навичок (3,74 бали), що вказує на гострий дефіцит цифрових компетенцій як серед населення, так і серед працівників органів місцевого самоврядування. Це суттєво обмежує спроможність громади впроваджувати та ефективно використовувати навіть наявні цифрові інструменти.

Показник цифрової економіки (9,29 бали) залишається низьким, що свідчить про слабку інтеграцію місцевого бізнесу в цифрові ланцюги створення вартості, відсутність розвинених елементів електронної комерції та обмежене використання цифрових фінансових інструментів у господарській діяльності громади.

Водночас показники цифрової інфраструктури (23,17 бали) та цифровізації публічних послуг (24,47 бали) є відносно вищими, що дозволяє зробити висновок

про наявність базових технічних передумов для цифрової трансформації. Проте відсутність кадрового та інституційного забезпечення не дозволяє перетворити інфраструктурний потенціал на реальні управлінські та соціально-економічні ефекти.

Таким чином, Обертинська громада перебуває у стані фрагментарної цифровізації, коли окремі елементи цифрової інфраструктури та сервісів існують, однак не формують цілісної цифрової екосистеми місцевого розвитку. Для громади пріоритетними напрямами мають стати інвестиції у розвиток цифрових навичок, інституціалізація цифрової стратегії розвитку та інтеграція цифрових рішень у систему управління місцевими фінансами та публічними послугами.

Загалом аналіз таблиці підтверджує, що структурні елементи індексу цифрової трансформації територіальних громад розвиваються нерівномірно, а ключовим «вузьким місцем» для більшості громад Івано-Франківської області залишаються цифрові навички населення. Навіть за наявності інфраструктури та електронних послуг їх соціально-економічна результативність істотно знижується без достатнього рівня цифрової грамотності. Таким чином, індекс не лише відображає поточний стан цифрового розвитку громад, а й чітко окреслює пріоритети подальшої політики – перехід від інфраструктурно-орієнтованої цифровізації до людиноцентричної моделі розвитку територіальних громад.

Проведена оцінка соціально-економічної результативності функціонування інформаційно-комунікативних ресурсів територіальних громад Івано-Франківської області дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків, які комплексно відображають реальний стан цифрової трансформації на місцевому рівні та її вплив на розвиток громад. Аналіз інтегрального індексу цифрової трансформації та його структурних компонентів засвідчує, що інформаційно-комунікативні ресурси поступово перетворюються на важливий чинник підвищення управлінської ефективності, доступності публічних послуг і якості взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями, однак їх соціально-економічний потенціал використовується нерівномірно та фрагментарно.

Результати дослідження демонструють суттєву диференціацію

територіальних громад за рівнем загального індексу цифрової трансформації, що безпосередньо зумовлено різним ступенем розвитку цифрової економіки, цифрових навичок населення, цифрової інфраструктури та рівня цифровізації публічних послуг. Лідируючі позиції міських та туристично-орієнтованих громад, зокрема Івано-Франківської та Яремчанської, підтверджують, що концентрація економічної активності, людського капіталу, ІТ-бізнесу та інституційної спроможності створює сприятливе середовище для розвитку сучасних інформаційно-комунікативних ресурсів і забезпечує їх відчутний соціально-економічний ефект. У таких громадах цифрові інструменти не лише виконують інформаційну функцію, а й активно використовуються для оптимізації управлінських процесів, підвищення доступності послуг і стимулювання локального економічного розвитку.

Водночас значна частина сільських і селищних громад області характеризується низькими або середніми значеннями інтегрального індексу, що свідчить про обмежену результативність діючих інформаційно-комунікативних ресурсів. За таких умов інформаційно-комунікативні ресурси виконують переважно формально-інформативну роль і не забезпечують суттєвого соціально-економічного ефекту, що проявляється у низькому рівні залучення населення, повільності управлінських процесів та обмеженій інноваційній активності громади.

Порівняльний аналіз структурних компонентів індексу підтверджує, що саме цифрові навички та цифрова економіка є найбільш уразливими елементами в більшості громад області. Навіть за наявності базової цифрової інфраструктури та окремих електронних сервісів, відсутність достатнього рівня цифрової грамотності населення та працівників органів місцевого самоврядування суттєво знижує ефективність використання інформаційно-комунікативних ресурсів. Це, у свою чергу, обмежує можливості громад щодо залучення інвестицій, розвитку підприємництва, впровадження фінтех-рішень і формування цифрово орієнтованої локальної економіки.

Загалом отримані результати свідчать, що соціально-економічна результативність інформаційно-комунікативних ресурсів територіальних громад

Івано-Франківської області визначається не стільки наявністю окремих цифрових інструментів, скільки рівнем їх інтеграції у систему місцевого управління та повсякденну діяльність громади. Ефективні громади демонструють системний підхід до розвитку цифрових ресурсів, поєднуючи інституційну спроможність, кадровий потенціал, технологічні рішення та орієнтацію на потреби мешканців. Натомість громади з низькими показниками індексу залишаються на базовому рівні цифровізації, що стримує їх соціально-економічний розвиток і поглиблює міжтериторіальні диспропорції.

Таким чином, оцінка соціально-економічної результативності діючих інформаційно-комунікативних ресурсів підтверджує необхідність переходу від фрагментарного впровадження цифрових інструментів до комплексної моделі розвитку інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад. Зазначені висновки формують логічне підґрунтя для розробки практичних пропозицій щодо підвищення ефективності використання цифрових ресурсів, посилення інституційної спроможності громад, розвитку цифрових навичок населення та забезпечення сталого соціально-економічного зростання на місцевому рівні.

2.3. SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування та територіальної громади

У сучасних умовах трансформації публічного управління, децентралізації влади та цифровізації суспільних процесів інформаційно-комунікативне забезпечення діяльності місцевих органів влади набуває визначального значення як системоутворюючий чинник розвитку територіальних громад. Саме через ефективні інформаційні потоки та комунікативні механізми формується взаємодія між органами місцевого самоврядування, мешканцями громади, громадськими організаціями, бізнес-структурами та зовнішніми партнерами, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень довіри до влади, соціальну

згуртованість і сталість розвитку території.

Водночас інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальних громад не є статичною системою, а функціонує в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність його комплексної оцінки з урахуванням інституційних, технологічних, соціальних, кадрових та безпекових чинників. Наявність нормативно визначених каналів інформування не завжди гарантує їх ефективне використання, оскільки часто спостерігається дисбаланс між інформаційною відкритістю органів місцевого самоврядування та реальним рівнем залучення громадян до процесів управління розвитком громади.

З огляду на це, актуалізується потреба у застосуванні інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють системно оцінити стан інформаційно-комунікативного забезпечення місцевих органів влади, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості та загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Одним із найбільш доцільних і методологічно обґрунтованих інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу поєднати внутрішню діагностику системи з оцінкою зовнішніх чинників її розвитку та сформувати підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У цьому контексті доцільним є формулювання та наукове опрацювання питання щодо здійснення SWOT-аналізу системи інформаційно-комунікативного забезпечення місцевих органів влади та територіальної громади як основи для визначення стратегічних напрямів її розвитку (табл. 2.3).

Сильні сторони системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як сукупність внутрішніх, відносно стабільних характеристик, що формують організаційний, управлінський та інформаційний потенціал територіальної громади і створюють сприятливі передумови для ефективної реалізації функцій місцевого самоврядування. У межах дисертаційного дослідження аналіз цих сильних сторін дозволяє окреслити наявні ресурси та можливості, на які може спиратися громада у процесі подальшої

модернізації управлінських і комунікативних практик.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування та територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інституційна закріпленість інформаційно-комунікативних функцій у структурі органів місцевого самоврядування Офіційні цифрові ресурси (вебсайти, сторінки у соціальних мережах, електронні сервіси та платформ електронної демократії) електронне врядування Системи електронного документообігу відкриті дані Реалізація проєктів міжнародної технічної допомоги	Відсутність комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до управління інформуванням мешканців громад Нерівномірний рівень цифрових компетентностей Недостатня адаптація інформаційних матеріалів для осіб з інвалідністю Обмежені фінансові та кадрові ресурси
Можливості	**Загрози**
Процеси цифрової трансформації публічного управління Активний розвиток інструментів електронної демократії Участь громад у програмах міжнародної допомоги та транскордонного співробітництва Розширення партнерства з громадськими організаціями, освітніми установами, засобами масової інформації та бізнесом	Зростання рівня інформаційної небезпеки, поширення дезінформації та маніпулятивних повідомлень Кібератаки та витік інформації Нестабільність соціально-економічного середовища Обмеженість бюджетних ресурсів Кадровий дефіцит Соціальна апатія, зниження рівня громадянської участі та інформаційна перевантаженість населення

Джерело: сформовано автором

Однією з ключових сильних сторін є інституційна закріпленість інформаційно-комунікативних функцій у структурі органів місцевого самоврядування. Наявність визначених повноважень щодо інформування населення, організації зворотного зв’язку, публічних консультацій та взаємодії з громадськістю забезпечує формальну відповідальність посадових осіб за якість і своєчасність інформування населення. Це створює основу для системного підходу до управління інформаційними потоками, зменшує ризики фрагментарності та

хаотичності комунікативних дій, а також сприяє інтеграції інформаційно-комунікативних завдань у загальну систему стратегічного управління розвитком громади.

Вагомою перевагою виступає також наявність і поступовий розвиток офіційних цифрових ресурсів органів місцевого самоврядування, зокрема вебсайтів, офіційних сторінок у соціальних мережах, електронних сервісів та інструментів електронної демократії. Такі ресурси забезпечують оперативне поширення управлінської, нормативної та суспільно важливої інформації, розширюють можливості доступу громадян до рішень органів місцевого самоврядування та сприяють підвищенню прозорості управлінської діяльності. Крім того, цифрові канали інформування населення дозволяють органам місцевого самоврядування швидко реагувати на запити населення, формувати публічний порядок денний та підвищувати рівень довіри до влади через відкритість і регулярність інформування.

Суттєвою сильною стороною є поступове впровадження елементів електронного врядування, зокрема систем електронного документообігу, електронних реєстрів та практик відкритих даних. Хоча рівень їх використання залишається нерівномірним, сама наявність таких інструментів формує якісно нову інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Використання електронних систем сприяє підвищенню ефективності внутрішніх управлінських процесів, зменшенню часових витрат на обробку інформації, мінімізації людського фактору та зниженню корупційних ризиків. Водночас відкриті дані розширюють можливості громадського контролю, аналітичної роботи та участі громадян у процесах місцевого розвитку.

Окремої уваги заслуговує позитивний вплив участі органів місцевого самоврядування у проєктах міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва. Реалізація таких проєктів сприяє впровадженню сучасних європейських підходів до публічних комунікацій, стратегічного планування та цифровізації управління. Вона також забезпечує доступ до фінансових, експертних та освітніх ресурсів, що дозволяє підвищувати професійні компетентності

посадових осіб у сфері стратегічного і кризового інформування населення, управління репутацією громади та роботи з різними групами стейкхолдерів.

Таким чином, сильні сторони системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування формують базовий потенціал для підвищення якості публічного управління, зміцнення взаємодії між владою та громадою, а також створюють необхідні передумови для подальшого розвитку цифрових та комунікативних інструментів у контексті децентралізації та євроінтеграційних процесів.

Поряд із наявними перевагами, система інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування характеризується низкою внутрішніх структурних, організаційних та функціональних проблем, які істотно знижують її ефективність і не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал сучасних комунікацій у публічному управлінні. Однією з ключових слабких сторін є відсутність комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до управління комунікативними на рівні територіальних громад. Комунікативна діяльність у багатьох випадках не інтегрована в систему стратегічного планування розвитку громади, не узгоджується з довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку та здійснюється переважно реактивно, у відповідь на окремі події або запити. Це зумовлює фрагментарність інформаційних потоків, відсутність єдиних стандартів подання інформації та домінування ситуативних, а не системних управлінських рішень.

Значною проблемою залишається формалізований характер інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування, коли зв’язок з громадськістю зводиться здебільшого до оприлюднення рішень, розпоряджень і новин без глибокого аналізу інформаційних потреб різних цільових аудиторій. Такий підхід не враховує соціально-демографічну структуру громади, рівень цифрової грамотності населення, особливості сприйняття інформації різними віковими та соціальними групами. Як наслідок, відсутній повноцінний зворотний зв’язок, а інформування населення набуває одностороннього характеру, що знижує рівень довіри до органів місцевого самоврядування та обмежує можливості громадянської

участі в управлінських процесах.

Суттєвим внутрішнім обмеженням розвитку системи інформаційно-комунікативного забезпечення є нерівномірний рівень цифрових компетентностей як серед працівників органів місцевого самоврядування, так і серед мешканців територіальних громад. Недостатня підготовка посадових осіб у сфері цифрових технологій, аналізу даних і роботи з електронними сервісами ускладнює впровадження інноваційних інструментів та знижує ефективність використання вже наявних цифрових ресурсів. Водночас низький рівень цифрової грамотності окремих категорій населення, передусім людей похилого віку, осіб з інвалідністю та соціально вразливих груп, поглиблює цифрову нерівність і обмежує їхній доступ до інформації та електронних послуг.

Окрему проблему становить недостатня увага до питань соціальної доступності та інклюзії в інформаційно-комунікативній політиці територіальних громад [33]. Обмежена адаптація офіційних вебресурсів і інформаційних матеріалів для осіб з інвалідністю, відсутність альтернативних форматів подання інформації, складність інтерфейсів електронних сервісів свідчать про неповне дотримання принципів рівного доступу до публічної інформації. Це не лише звужує коло активних користувачів цифрових каналів, а й фактично виключає окремі групи населення з процесів цифрової взаємодії з органами влади.

Додатковим стримувальним чинником є обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, що негативно позначається на можливостях модернізації інформаційно-комунікативної інфраструктури громад. Недостатнє фінансування призводить до застарілості технічних засобів, нестачі спеціалізованого програмного забезпечення та відсутності мотиваційних механізмів для залучення кваліфікованих фахівців у сфері ІКТ. У сукупності зазначені слабкі сторони формують системні бар’єри для побудови ефективної, відкритої та інклюзивної моделі інформаційно-комунікативного забезпечення на місцевому рівні [66].

Зовнішнє середовище водночас створює значний потенціал для розвитку та якісної трансформації системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування та територіальних громад. Насамперед ці

можливості пов’язані з процесами цифрової трансформації публічного управління, які на загальнодержавному та регіональному рівнях супроводжуються активним впровадженням електронних сервісів, платформ електронної демократії та інтегрованих інформаційних систем. Використання таких інструментів відкриває нові канали взаємодії між владою і громадянами, розширює доступ до публічної інформації та створює передумови для більш прозорого, оперативного і результативного управління.

Важливою можливістю є участь територіальних громад у програмах міжнародної технічної допомоги, грантових ініціативах та проєктах транскордонного співробітництва, які орієнтовані на розвиток цифрових спроможностей, підвищення якості публічних послуг і впровадження європейських стандартів врядування. Такі програми дозволяють не лише залучати додаткові фінансові ресурси, а й отримувати доступ до сучасних методик стратегічного комунікування з населенням, кризового інформування, управління репутацією території та розвитку бренду громади. Крім того, участь у міжнародних проєктах сприяє підвищенню професійних компетентностей посадових осіб і формуванню інституційної пам’яті щодо ефективних комунікативних практик.

Значний потенціал розвитку системи інформаційно-комунікативного забезпечення пов’язаний із розширенням партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, освітніми й науковими установами, засобами масової інформації та представниками бізнесу. Таке міжсекторальне співробітництво створює умови для формування багатоканальної та багаторівневої системи комунікативного забезпечення, орієнтованої не лише на інформування, а й на спільне вироблення управлінських рішень, громадські консультації та співучасть. Залучення зовнішніх партнерів дозволяє підвищити якість контенту, урізноманітнити формати комунікування та розширити охоплення цільових аудиторій.

Окремою можливістю є зростання суспільного запиту на відкритість, підзвітність та доброчесність діяльності органів місцевого самоврядування, що стимулює розвиток нових форматів публічних послуг. У цьому контексті

інформаційно-комунікативне забезпечення може трансформуватися з інструменту одностороннього інформування у повноцінний механізм діалогу між владою і громадою, який поєднує інформування, консультації та участь громадян у прийнятті рішень. Реалізація цих можливостей здатна суттєво посилити інституційну спроможність територіальних громад, підвищити рівень довіри населення та забезпечити сталий розвиток місцевого самоврядування в умовах цифровізації та децентралізації.

Поряд із наявними можливостями розвитку, система інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування функціонує в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, яке формує низку суттєвих загроз для її ефективності та сталості. Однією з ключових загроз виступає зростання рівня інформаційної небезпеки, що проявляється у поширенні дезінформації, фейкових новин, маніпулятивних повідомлень та цілеспрямованих інформаційно-психологічних впливів. Такі явища не лише ускладнюють донесення офіційної інформації до населення, а й підривають довіру громадян до органів місцевого самоврядування як легітимного та надійного джерела публічної інформації.

В умовах воєнного стану та гібридних загроз особливої актуальності набувають ризики кібератак на офіційні вебресурси громад, системи електронного документообігу та бази даних. Недостатній рівень кіберзахисту, обмежені технічні та кадрові можливості у сфері інформаційної безпеки можуть призвести до витоку чутливої інформації, блокування комунікативних каналів або їх використання в деструктивних цілях. У результаті інформаційно-комунікативна система з об’єкта розвитку перетворюється на зону підвищеного ризику для функціонування всієї управлінської вертикалі громади.

Суттєвою загрозою є також нестабільність соціально-економічного середовища, що обумовлена як загальнонаціональними кризовими процесами, так і специфікою розвитку окремих територіальних громад. Обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів, зростання видатків на першочергові потреби та скорочення інвестиційних можливостей знижують пріоритетність розвитку

інформаційно-комунікативної інфраструктури. У таких умовах модернізація цифрових платформ, навчання персоналу та впровадження інноваційних комунікативних інструментів відкладаються або реалізуються фрагментарно [57].

Додаткову загрозу становить кадровий дефіцит, зокрема відтік кваліфікованих спеціалістів у сфері цифрових технологій, цифрових технологій та аналітики з органів місцевого самоврядування. Це призводить до перевантаження наявних працівників, зниження якості контенту та обмеження можливостей для стратегічного планування комунікативної діяльності. У довгостроковій перспективі така ситуація може спричинити деградацію інформаційно-комунікативної функції як складової публічного управління.

Не менш важливою загрозою є соціальна апатія та зниження рівня громадянської активності, що посилюються інформаційною перевантаженістю населення, недовірою до влади та втомою від кризових подій. Навіть за наявності розвинених каналів інформування мешканців та технічних можливостей, відсутність зацікавленості з боку громадян значно зменшує ефективність комунікативних зусиль органів місцевого самоврядування. У таких умовах інформація втрачає свою мобілізуючу та інтегруючу функцію, а комунікування з громадою набуває одностороннього, формального характеру.

Проведений SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування та територіальних громад дозволяє сформувати цілісне уявлення про її сучасний стан, внутрішній потенціал і зовнішні обмеження. Аналіз сильних сторін засвідчує, що в громадах уже сформовано інституційні та організаційні передумови для ефективної комунікативної діяльності, зокрема наявність офіційних цифрових ресурсів, нормативно закріплених функцій інформування та досвіду участі у міжнародних проєктах. Це створює основу для подальшого розвитку системи інформаційно-комунікативного забезпечення як важливого інструменту управління розвитком територій.

Водночас виявлені слабкі сторони свідчать про переважно несистемний характер комунікативної діяльності, обмеженість стратегічного бачення та

недостатню орієнтацію на потреби різних цільових аудиторій. Нерівномірність цифрових компетентностей, дефіцит ресурсів і недостатній рівень інклюзивності комунікування обмежують здатність громад повноцінно реалізовувати потенціал сучасних інформаційних технологій та інструментів електронної демократії.

Окреслені можливості розвитку вказують на значний резерв для вдосконалення системи інформаційно-комунікативного забезпечення за рахунок цифрової трансформації публічного управління, розширення партнерських мереж, залучення міжнародної технічної допомоги та впровадження інноваційних форматів взаємодії з громадськістю. Реалізація цих можливостей здатна перетворити комунікативну діяльність органів місцевого самоврядування з допоміжної функції на стратегічний ресурс розвитку громади.

Разом із тим, наявні загрози - інформаційна небезпека, кіберризики, соціально-економічна нестабільність та зниження громадянської активності – істотно ускладнюють процес трансформації інформаційно-комунікативної системи. Їх ігнорування може нівелювати позитивний ефект від наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей, що зумовлює необхідність системного та науково обґрунтованого підходу до управління електронними рішеннями на місцевому рівні.

Узагальнюючи, слід зазначити, що результати SWOT-аналізу створюють аналітичне підґрунтя для формування комплексу практичних і стратегічних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці механізмів стратегічного управління електронними послугами, інституціоналізації комунікативної політики, підвищенні інформаційної безпеки та розвитку людського капіталу у сфері публічних послуг, що відповідатиме сучасним викликам і потребам сталого розвитку територіальних громад.

Для більш детального розуміння системи інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування та територіальної громади доцільно провести SWOT-аналізу на прикладі Обертинської територіальної

громади Івано-Франківської області, яка функціонує в умовах, характерних для сільських громад Західного регіону України, де поєднуються процеси адміністративної трансформації, демографічних змін, обмеженості фінансових ресурсів та зростаючих вимог громадян до відкритості й підзвітності влади [142]. Інформаційно-комунікативне забезпечення в таких громадах виступає не лише інструментом поширення управлінських рішень, а й важливим чинником соціальної згуртованості, активізації громадянської участі та формування довіри до органів місцевого самоврядування.

З огляду на це, доцільним є здійснення SWOT-аналізу системи інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади як аналітичного інструменту, що дозволяє комплексно оцінити її внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні умови функціонування (табл. 2.4). Такий підхід створює підґрунтя для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення результативності комунікативної діяльності громади та адаптації її до сучасних викликів розвитку територій.

До сильних сторін системи інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади слід віднести наявність базової інституційної та організаційної інфраструктури для здійснення інформаційної діяльності, зокрема функціонування офіційного вебсайту громади та використання соціальних мереж як основних каналів оперативного інформування населення про діяльність органів місцевого самоврядування. Важливою перевагою є відносна близькість органів влади до мешканців громади, що створює передумови для безпосередньої, неформальної взаємодії та швидкого реагування на локальні проблеми.

Суттєвим позитивним чинником виступає наявність досвіду взаємодії з громадськими організаціями, закладами освіти та культури, що дозволяє використовувати додаткові канали поширення інформації та залучати різні вікові та соціальні групи до обговорення питань місцевого значення. Крім того, у громаді поступово формується практика публічного інформування про рішення ради, виконавчого комітету та реалізацію місцевих програм, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та зміцненню довіри до органів місцевого

самоврядування.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади Івано-Франківської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Інституційна закріпленість інформаційно-комунікативних функцій у структурі органів місцевого самоврядування Офіційні цифрові ресурси (вебсайти, сторінки у соціальних мережах, електронні сервіси та платформ електронної демократії) електронне врядування Наявність досвіду взаємодії з громадськими організаціями, закладами освіти та культури	Відсутність комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до управління інформаційно-комунікативним забезпеченням Обмежені кадрові ресурси Нерівномірний доступ мешканців громади до цифрових ресурсів Недостатньо розвиненими залишаються механізми адаптації інформації для осіб з інвалідністю
Можливості	Загрози
Реалізація державних та регіональних програм цифрової трансформації Активний розвиток інструментів електронної демократії Розвиток локальних медіа Активне використання інтерактивних форматів взаємодії	Зростання рівня інформаційної небезпеки, поширення дезінформації та маніпулятивних повідомлень Кібератаки Обмежені фінансові можливості Відсутність кваліфікованих кадрів Соціальна апатія, зниження рівня громадянської участі та інформаційна перевантаженість населення

Джерело: сформовано на основі [142]

Поряд із наявними перевагами, система інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади характеризується низкою внутрішніх обмежень, які знижують її ефективність. Однією з ключових проблем є відсутність чітко сформованої комунікативної стратегії громади, що зумовлює фрагментарність інформаційної діяльності та переважання реактивного, а не проактивного підходу до взаємодії з населенням. Інформаційні повідомлення часто мають описовий характер і не завжди орієнтовані на формування зворотного зв’язку чи стимулювання громадянської участі.

Суттєвим недоліком є обмеженість кадрових ресурсів, відповідальних за

інформаційну та комунікативну роботу, що призводить до поєднання цих функцій з іншими управлінськими завданнями та знижує якість комунікативного менеджменту. Нерівномірний доступ мешканців громади до цифрових технологій, особливо серед людей похилого віку та жителів віддалених населених пунктів, обмежує ефективність електронних каналів інформування та поглиблює цифрову нерівність. Також недостатньо розвиненими залишаються механізми адаптації інформації для осіб з інвалідністю, що свідчить про потребу посилення інклюзивного підходу в комунікативній політиці громади [89].

Зовнішнє середовище створює низку можливостей для вдосконалення системи інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади [86]. Передусім це пов’язано з реалізацією державних та регіональних програм цифрової трансформації, які відкривають доступ до сучасних інформаційних платформ, електронних сервісів та інструментів електронної демократії. Участь громади в проєктах міжмуніципального та транскордонного співробітництва, а також у програмах міжнародної технічної допомоги, створює можливості для залучення фінансових ресурсів і впровадження кращих європейських практик публічних електронних послуг.

Потенціал розвитку інформаційно-комунікативної системи пов’язаний також із зростанням ролі громадських ініціатив, волонтерського руху та локальних лідерів думок, які можуть стати партнерами органів місцевого самоврядування у поширенні соціально значущої інформації. Розвиток локальних медіа та активніше використання інтерактивних форматів взаємодії з мешканцями створюють передумови для підвищення рівня залученості мешканців громади до процесів стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Поряд із можливостями, система інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади зазнає впливу низки зовнішніх загроз, які можуть негативно позначитися на її розвитку. Серед них слід виокремити зростання рівня інформаційної небезпеки, поширення недостовірної інформації та маніпулятивних повідомлень, що особливо небезпечно для невеликих громад з обмеженою кількістю альтернативних джерел інформації. В

умовах воєнного стану актуалізуються ризики кібератак та порушення стабільності інформаційних ресурсів громади.

Соціально-економічна нестабільність, міграційні процеси та скорочення чисельності населення створюють додаткові виклики для підтримання ефективних взаємозв'язків з громадою. Обмежені фінансові можливості місцевого бюджету можуть стримувати оновлення технічної бази та впровадження інноваційних інформаційних рішень, тоді як зниження рівня довіри до влади та інформаційна перевтома населення становлять загрозу для результативності навіть формально налагоджених комунікативних каналів.

Таким чином, SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади Івано-Франківської області дозволяє виявити як наявні внутрішні ресурси для розвитку комунікативної діяльності, так і ключові проблеми та ризики, що потребують стратегічного реагування. Отримані результати створюють науково обґрунтовану основу для розроблення цілісної комунікативної стратегії громади, спрямованої на підвищення прозорості управління, активізацію громадянської участі та забезпечення сталого розвитку території.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

3.1. Пріоритетні напрямки розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальної громади.

Пріоритетні напрями розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальної громади становлять один із ключових векторів модернізації публічного управління в умовах цифрової трансформації та поглиблення процесів децентралізації. Формування ефективних каналів зв'язків між владою та громадянами ґрунтується на поєднанні теоретико-методологічних засад електронного врядування, концепції відкритого урядування та інноваційних технологій цифрової демократії. У науковому дискурсі інформаційно- комунікативна взаємодія розглядається як комплекс багаторівневих процесів обміну даними, прийняття спільних рішень та забезпечення прозорості управлінської діяльності, що підвищує рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування та створює передумови для розвитку інститутів громадської участі.

Методологічна основа дослідження розвитку інформаційно- комунікативної взаємодії включає системний, інституційний та мережевий підходи, які дозволяють розглядати територіальну громаду як складну соціально-комунікативну систему. Цифровізація публічних послуг та впровадження електронних платформ взаємодії формують нові моделі управління, що базуються на горизонтальних зв'язках, швидкому обміні інформацією та інтеграції механізмів зворотного зв'язку. У межах такої моделі органи місцевого самоврядування виступають не лише адміністративними структурами, а й координаторами партнерських мереж, які поєднують громадян, бізнес, неурядові організації та інших стейкхолдерів у процесі вироблення та реалізації управлінських рішень.

Нормативно-правове забезпечення інформаційно-комунікативної взаємодії в

Україні створює необхідні передумови для розвитку відкритого врядування, однак вимагає подальшого удосконалення. Закони України «Про місцеве самоврядування» [120], «Про доступ до публічної інформації» [105], «Про електронні комунікації» [106], «Про адміністративні послуги» [97], а також Державна стратегія регіонального розвитку [29] та Національна стратегія цифровізації [131] задають рамки для формування електронних сервісів, забезпечення прозорості бюджетного процесу та участі громадян у прийнятті рішень. Разом з тим, наявні правові норми ще не в повній мірі узгоджені з європейськими стандартами відкритого врядування, зокрема в частині захисту персональних даних, кібербезпеки та уніфікації процедур електронної ідентифікації. Це зумовлює необхідність розробки нових підзаконних актів, які б закріплювали обов'язковість використання цифрових інструментів на рівні територіальних громад, розширювали можливості електронних консультацій та впроваджували єдині стандарти надання адміністративних послуг.

Для забезпечення повної відповідності українського законодавства європейським стандартам відкритого врядування та цифрової взаємодії необхідно внести комплексні зміни до основних нормативно-правових актів, що регулюють інформаційно-комунікативну взаємодію між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами. Насамперед доцільно оновити Закон України «Про місцеве самоврядування», доповнивши його положеннями про обов'язковість впровадження цифрових сервісів на рівні громад, створення єдиних онлайн-платформ для участі громадян у прийнятті рішень та запровадження механізмів електронної ідентифікації за стандартами eIDAS (Регламент ЄС про електронну ідентифікацію та довірчі послуги). Слід закріпити норму про обов'язкове проведення електронних консультацій з громадськістю при підготовці стратегічно важливих рішень, визначити мінімальні технічні вимоги до таких платформ і забезпечити інтеграцію з національною системою «Дія». Такі зміни сприятимуть розширенню інструментів електронної демократії, підвищать прозорість діяльності місцевих рад та зміцнять довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Важливим напрямом удосконалення є внесення змін до Закону України «Про

доступ до публічної інформації», який має передбачати впровадження європейських стандартів відкритих даних, зокрема Open Data Directive ЄС. Пропонується запровадити обов'язок органів місцевого самоврядування публікувати інформацію не лише у форматі відкритих даних, а й уніфікувати структуру та метадані, щоб забезпечити сумісність з європейськими реєстрами. Доцільно встановити чіткі строки оновлення даних (наприклад, щоквартально або в режимі реального часу для ключових показників), а також передбачити відповідальність за ненадання або несвоєчасне надання інформації. Це створить умови для ефективного моніторингу діяльності громад, сприятиме залученню інвесторів та розвитку інноваційних сервісів на основі відкритих даних.

Суттєвих змін потребує і Закон України «Про електронні комунікації» [106], який повинен інтегрувати положення Європейського кодексу електронних комунікацій (European Electronic Communications Code). Передусім слід підвищити вимоги до кібербезпеки комунікативних мереж, встановити стандарти захисту персональних даних, гармонізовані з GDPR, та впровадити механізми незалежного аудиту безпеки комунікативних систем органів місцевого самоврядування. Варто запровадити норми, що стимулюють розвиток мереж високошвидкісного інтернету у громадах, зокрема через державно-приватне партнерство та спеціальні програми підтримки для сільських територій. Такі кроки дозволять підвищити якість електронних послуг, зробити їх більш надійними та захищеними від кіберзагроз.

Необхідно модернізувати і Закон України «Про адміністративні послуги» [97], закріпивши в ньому обов'язковість надання всіх базових послуг у цифровій формі, а також стандартизувавши процедури їх отримання відповідно до принципу «once only» (одноразового надання даних), що широко застосовується в ЄС. Пропонується передбачити автоматичний обмін даними між державними та місцевими реєстрами, розширити перелік послуг, доступних онлайн, і запровадити єдиний портал надання адміністративних послуг на основі вже існуючої платформи «Дія». Це зменшить бюрократичні бар'єри, прискорить обслуговування громадян та сприятиме більшій зручності взаємодії населення з місцевою владою. Доцільним є встановлення максимальних термінів для надання дозволів чи ліцензій органам

місцевого самоврядування на надання адміністративних послуг (для прикладу, дозвіл на підготовку документів на отримання паспорта громади отримують до року часу).

Крім змін до законів, доцільно ухвалити нові підзаконні акти, які б конкретизували механізми реалізації зазначених положень. Зокрема, варто розробити Порядок електронної ідентифікації та автентифікації громадян для участі в електронних консультаціях та голосуваннях, який забезпечить безпечний доступ до онлайн-платформ і дозволить впровадити єдину систему цифрових підписів, сумісну з європейськими стандартами. Необхідним є також ухвалення Національного стандарту кіберзахисту органів місцевого самоврядування, що визначатиме обов'язкові технічні та організаційні вимоги до захисту інформаційних систем громад. Доречно розробити Методичні рекомендації щодо впровадження електронних консультацій, які б описували процедури ініціювання, проведення та аналізу результатів онлайн-обговорень, а також встановлювали мінімальні гарантії для участі всіх зацікавлених сторін.

Доцільним є затвердження підзаконного акти щодо імплементації в практику місцевого самоврядування України норм та підходів з Регламенту ЄС eIDAS (Electronic Identification, Authentication and Trust Services). Основними з яких повинні стати забезпечення інтероперабельності інформаційних систем та сумісності з європейськими стандартами. Регламент eIDAS передбачає, що системи електронної ідентифікації та довірчих послуг повинні бути сумісними на міжнародному рівні. Для українських громад важливо запровадити принцип інтероперабельності, що дозволить об'єднати державні та муніципальні цифрові платформи в єдину мережу, а також інтегрувати їх із європейськими рішеннями. Це особливо актуально для транскордонного співробітництва громад (наприклад, у Карпатському чи Дунайському регіоні), де електронна взаємодія може стати важливим фактором розвитку спільних проєктів і доступу до фінансування з боку ЄС.

eIDAS також передбачає існування спеціалізованих акредитованих постачальників довірчих послуг. В Україні доцільно законодавчо закріпити

механізми співпраці територіальних громад із такими постачальниками для забезпечення безпечного обігу електронних даних. Це дозволить муніципалітетам уникнути необхідності створювати власну дорогу інфраструктуру, натомість користуючись послугами акредитованих операторів, що гарантують відповідність міжнародним стандартам.

Основою для прийняття норм та підходів з Регламенту ЄС eIDAS в українське законодавство повинно стати отримання сумісності з європейськими цифровими системами.

Запровадження таких змін і нових регламентів матиме значний вплив на розвиток інформаційно-комунікативної взаємодії в Україні. Воно забезпечить більшу прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, сприятиме активнішій участі громадян у прийнятті рішень, підвищить рівень кіберзахисту та уніфікує стандарти електронних послуг. У перспективі це дозволить інтегрувати українські громади в європейський цифровий простір, стимулюватиме інноваційний розвиток місцевих економік і сприятиме зміцненню демократичних практик відкритого врядування.

Важливою детермінантою розвитку комунікативних практик є соціально-економічні та демографічні характеристики територіальних громад. Рівень фінансової спроможності, наявність якісної інтернет-інфраструктури, кадровий потенціал та цифрова грамотність населення безпосередньо впливають на швидкість та глибину впровадження електронних сервісів. У міських громадах із розвиненою економічною базою та високою концентрацією людського капіталу спостерігається значно вищий рівень інтеграції цифрових рішень:

- впроваджуються онлайн-платформи для партисипативного бюджетування;
- електронні системи голосування;
- мобільні додатки для звернень громадян.

Натомість у сільських територіях із низькою щільністю населення та обмеженим фінансуванням ключовим викликом залишається забезпечення базового доступу до швидкісного інтернету та створення простих і зрозумілих

сервісів, які відповідали б рівню цифрових навичок місцевого населення.

Серед технологічних інструментів найбільшого поширення набули офіційні веб-портали органів місцевого самоврядування, мобільні додатки, чат-боти, системи онлайн-консультацій та електронного документообігу. Їхнє застосування забезпечує не лише оперативний обмін інформацією, а й формує механізми зворотного зв'язку, дозволяючи мешканцям брати участь у формуванні місцевих політик, контролювати використання бюджетних коштів, ініціювати громадські обговорення та подавати електронні петиції. Ключовим індикатором ефективності таких рішень стає не лише кількість користувачів, а й рівень їхньої активності, швидкість реагування органів місцевого самоврядування, зростання довіри та підвищення якості управлінських рішень.

Удосконалення технологічних інструментів комунікації між органами місцевого самоврядування та громадами потребує системного підходу, спрямованого на інтеграцію цифрових сервісів, створення єдиного інформаційного простору та впровадження нових каналів для двосторонньої взаємодії. Одним із ключових напрямів є модернізація офіційних веб-порталів органів місцевого самоврядування, які повинні перетворитися з інформаційних вітрин на повноцінні інтерактивні платформи. Пропонується створення «порталів участі громади», де окрім стандартних розділів про діяльність ради, бюджет та новини, передбачатимуться модулі для онлайн-голосувань, обговорень проєктів рішень, подання електронних петицій та відстеження виконання програм розвитку. Такі портали мають підтримувати персоналізований кабінет мешканця, інтегрований із системою Дія, що дозволить здійснювати електронну ідентифікацію, підписувати документи та отримувати сповіщення про зміни у рішеннях місцевої ради чи стан розгляду поданих звернень.

Паралельно необхідно розвивати мобільні додатки громад, які забезпечуватимуть швидкий доступ до ключових сервісів незалежно від місця перебування користувача. Такі додатки можуть включати функції подання електронних заявок на адміністративні послуги, запису на прийом до посадових осіб, участі в онлайн-опитуваннях, а також систему push-сповіщень про

надзвичайні ситуації, плани громадських слухань або зміни у місцевих правилах. Важливо інтегрувати у мобільні додатки модулі бюджетного моніторингу, які дозволять мешканцям у режимі реального часу відстежувати надходження та витрати бюджету громади, переглядати динаміку фінансування конкретних проєктів та залишати коментарі чи зауваження. Це підвищить рівень фінансової прозорості та сприятиме розвитку громадського контролю за використанням бюджетних коштів.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження чат-ботів для месенджерів (Viber, WhatsApp), які працюватимуть як «перший рівень» зв'язку між громадянами та органами місцевого самоврядування. Чат-боти повинні мати можливість автоматично надавати відповіді на найпоширеніші запитання, приймати заявки на ремонт комунальної інфраструктури, реєструвати звернення громадян та надавати інформацію про стан їх розгляду. Додатково варто впровадити функції швидкого повідомлення про аварії, комунальні проблеми або небезпечні ситуації з автоматичною передачею запиту відповідним службам. Такий інструмент дозволить оперативно обмінюватися інформацією та зменшить навантаження на кол-центри місцевих рад.

Важливим елементом нової цифрової екосистеми повинні стати системи онлайн-консультацій та обговорень, які забезпечуватимуть прозорість процесу ухвалення рішень і залучення громадян до формування місцевих політик. Пропонується створення єдиної національної платформи електронних консультацій для всіх громад, що дозволить проводити обговорення стратегічних планів, програм розвитку та регуляторних актів. Участь у таких консультаціях має відбуватися через електронну ідентифікацію, що гарантуватиме достовірність голосування. Для більшої відкритості результати обговорень повинні автоматично публікуватися у форматі відкритих даних, а органи місцевого самоврядування матимуть обов'язок публічно реагувати на пропозиції, які набрали певний рівень підтримки.

Окрему увагу слід приділити розвитку електронного документообігу з громадянами. Пропонується впровадження єдиної системи цифрового

документообігу на базі хмарних сервісів, що дозволить мешканцям подавати звернення, отримувати довідки та витяги без особистого відвідування установ. Система має передбачати повний цикл роботи з документами - від їх електронного підписання та реєстрації до відстеження стану розгляду в режимі реального часу. Це зменшить бюрократичні бар'єри, прискорить надання послуг та знизить ризики корупційних зловживань.

Впровадження єдиної системи електронного документообігу в діяльність органів місцевого самоврядування є ключовою передумовою формування сучасної інформаційно- комунікативної взаємодії між громадянами та владними структурами. Така система має забезпечити перехід від паперових процедур до комплексного цифрового середовища, де весь життєвий цикл документа - від його створення і підписання до архівування - здійснюється в електронній формі.

На сучасному етапі цифрової трансформації публічного управління архітектура системи електронного документообігу між органами місцевого самоврядування та мешканцями територіальних громад формується як багаторівнева інтегрована інформаційна система, що забезпечує безперервну електронну взаємодію між громадянами та владними інституціями. Її функціонування базується на принципах відкритості, доступності, оперативності обміну інформацією та захисту персональних даних. Основною метою такої системи є поступовий перехід від традиційного паперового документообігу до комплексного цифрового середовища, у якому всі етапи роботи з документами - від створення, реєстрації та погодження до підписання, зберігання й архівування - здійснюються в електронній формі. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримують можливість оптимізувати управлінські процеси, скоротити адміністративні витрати та значно підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг населенню.

Технічною основою сучасної архітектури системи електронного документообігу виступає інтеграція локальних інформаційних систем органів місцевого самоврядування із загальнодержавними цифровими платформами та

реєстрами. Важливу роль у цьому процесі відіграють державні інтероперабельні сервіси, які забезпечують обмін даними між різними інформаційними системами та гарантують високий рівень інформаційної безпеки. Застосування державних хмарних сервісів, зокрема платформи міжвідомчої взаємодії Trembita та інфраструктури державних хмарних рішень Дія Cloud, створює необхідні технічні та правові умови для надійного зберігання інформації, захисту персональних даних та інтеграції електронного документообігу з державними реєстрами, інформаційними базами та цифровими сервісами. Завдяки цьому формується єдине інформаційне середовище публічного управління, у межах якого органи місцевого самоврядування можуть оперативно обмінюватися документами, отримувати необхідні дані з державних інформаційних ресурсів та забезпечувати ефективну взаємодію з громадянами [94].

Для ефективнішого функціонування, архітектура такої системи (рис 3.1) передбачає наявність окремих модулів для подання електронних звернень, автоматичної реєстрації та розподілу документів, накладання кваліфікованого електронного підпису, а також інструментів відстеження стану розгляду у режимі реального часу. Застосування зазначених технологій не лише мінімізує часові та фінансові витрати на обробку звернень, але й створює основу для формування прозорих і підзвітних процесів управління.

Нормативно-правова підтримка цифрового документообігу повинна спиратися на оновлення та узгодження чинного законодавства з європейськими стандартами електронного врядування. Насамперед, потребують змін Закон України «Про звернення громадян», який має прирівняти електронно підписані заяви до паперових без необхідності дублювання, Закон України «Про електронні довірчі послуги», що визначатиме стандарти використання електронного підпису, а також підзаконні акти, які регламентують формати електронних документів і порядок їх архівування. Доцільним є ухвалення постанови Кабінету Міністрів України про обов’язкове підключення всіх територіальних громад до єдиної системи електронного документообігу, а також затвердження методичних рекомендацій Міністерства цифрової трансформації щодо уніфікації процедур,

стандартів безпеки та захисту персональних даних. Таке правове підґрунтя гарантуватиме легітимність електронних процесів, захист прав громадян та сумісність системи з міжнародними практиками.

Рис. 3.1. Архітектура системи електронного документообігу між органами місцевого самоврядування та мешканцями громад

Джерело: розробка автора

Функціонування єдиної системи електронного документообігу повинно

передбачати чіткий алгоритм обробки документів (рис. 3.2). Громадянин, авторизувавшись через Дія.Підпис, BankID або MobileID, подає електронну форму звернення чи запиту, додає необхідні документи та підписує їх у цифровому середовищі. Система автоматично реєструє поданий документ, присвоює йому унікальний номер та передає на розгляд відповідальному виконавцю, визначеному за тематикою звернення. На кожному етапі роботи - від внутрішнього погодження до підготовки остаточного рішення - усі зміни фіксуються у базі даних та відображаються в особистому кабінеті користувача. Завершення процедури супроводжується електронним підписанням рішення посадовою особою та архівуванням документа у захищеному хмарному сховищі, що забезпечує його юридичну силу та можливість подальшого використання [54].

Науково-практичне значення впровадження такої системи полягає у суттєвому підвищенні ефективності публічного управління, а саме:

- цифровий документообіг забезпечує скорочення термінів розгляду звернень на 30-50 %, що підтверджується досвідом європейських країн та українських пілотних проєктів;

- автоматизація процесів зменшує кількість проміжних бюрократичних процедур, знижує ризики корупційних зловживань і створює нові механізми громадського контролю, зокрема завдяки відкритій статистиці про терміни розгляду заяв та частку виконаних рішень;

- електронний документообіг сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування, оскільки забезпечує прозорість усіх управлінських процесів, унеможливлює втрату чи навмисне приховування документів та надає мешканцям постійний доступ до результатів розгляду їхніх запитів.

Масштабування системи на всю країну вимагає поетапного впровадження з урахуванням рівня цифрової готовності громад. Доцільно розпочати з обласних центрів і великих міст, де вже функціонують сучасні центри надання адміністративних послуг і впроваджено інші цифрові сервіси, а після тестування та вдосконалення алгоритмів поступово поширювати практику на сільські та селищні громади. На етапі пілотного впровадження необхідно передбачити державне

фінансування для забезпечення відповідного технічного обладнання, навчання персоналу та підвищення цифрової грамотності населення. У перспективі створення такої системи електронного документообігу стане складовою реалізації національної політики цифрової трансформації, сприятиме гармонізації українського законодавства з європейськими нормами та забезпечить формування відкритого врядування, яке базується на принципах прозорості, доступності та підзвітності перед громадянами.

Рис. 3.2. Алгоритм дії системи електронного документообігу

Джерело: розробка автора

Для посилення участі громадян у контролі за використанням бюджетних коштів та формуванні місцевих політик доцільно запровадити нові форми зв’язку, наприклад, «Бюджетний дашборд громади» - інтерактивну онлайн-панель, де у графічній формі відображатиметься надходження податків, видатки за напрямами та виконання інвестиційних проєктів [27]. Додатково можна створити «Платформу громадських ініціатив», що об’єднає можливості електронних петицій, збору підписів, обговорення проєктів та краудфандингу для місцевих ініціатив. Така система дозволить мешканцям не лише ініціювати нові ідеї, а й фінансово підтримувати їх реалізацію.

Ключовою вимогою інформаційно- комунікативної системи є мобільність та інклюзивність сервісів, а відтак доступність послуг для всіх категорій населення:

- мобільні додатки громади мають підтримувати функції push-сповіщень про аварійні ситуації, зміни у громадському транспорті, нові рішення ради;
- для людей з обмеженими можливостями повинні бути вбудовані інструменти озвучення тексту, можливість спрощеної авторизації та спеціальні інтерфейси;
- у сільських громадах – впровадження офлайн-точок доступу (терміналів самообслуговування у ЦНАПах, бібліотеках), що дозволяють користуватися цифровими послугами без власного пристрою.

Важливим компонентом смарт-врядування є повний перехід на хмарний електронний документообіг, де кожен документ має цифровий підпис, а його рух відслідковується у реальному часі. Система повинна включати:

- автоматичну маршрутизацію звернень до відповідальних відділів;
- чат-боти для інформування про статус розгляду;
- можливість віддаленого підписання рішень депутатами ради;
- архівування та збереження юридичної сили документів відповідно до стандартів ЄС.

Одним із основних компонентів для реальної роботи інформаційно-комунікативної системи є навчання мешканців можливостям користування новими технологіями.

Таким чином громади повинні:

- впроваджувати безкоштовні курси цифрової грамотності, онлайн-лекції та тренінги для громадян;
- програми професійної підготовки з управління даними, роботи з аналітичними інструментами та комунікативними платформами для посадовців.
- створити інститути «цифрових амбасадорів» - молодих активістів або студентів, які допомагають літнім людям користуватися електронними сервісами.

Запровадження перелічених інструментів сприятиме формуванню постійного та багатоканального зворотного зв'язку між владою і громадянами. Вони забезпечать оперативний обмін інформацією, дадуть змогу мешканцям брати участь у прийнятті управлінських рішень, контролювати витрати бюджету та ініціювати громадські обговорення. У перспективі це створить умови для розвитку справжнього смарт-врядування, де громада стає активним партнером органів місцевого самоврядування, а процес управління набуває максимально прозорого, інклюзивного та ефективного характеру.

Соціально-психологічні та культурні особливості громад також визначають темпи розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії. Рівень цифрової грамотності, вікова структура населення, історичні традиції громадської участі та довіра до інституцій влади формують готовність мешканців користуватися електронними сервісами.

В умовах воєнних загроз удосконалення механізмів кризової взаємодії має ґрунтуватися на створенні багаторівневої, технологічно захищеної та інтегрованої системи, яка забезпечує швидке інформування населення, безперервність зв'язку та оперативну координацію дій між усіма учасниками управління надзвичайними ситуаціями. Насамперед необхідно розширити системи раннього оповіщення, запровадивши комплексні платформи сповіщення, що поєднують мобільні додатки, смс-розсилки, push-повідомлення, гучномовні сигнали, телерадіомовлення та автоматизовані месенджер-боти, здатні працювати навіть за умов часткового відключення інтернету. Така багатоканальність дозволить доставляти повідомлення до різних груп населення одночасно, враховуючи їхню

локацію, вік та технічні можливості.

Важливою складовою є розгортання резервних каналів зв’язку, які повинні функціонувати у випадку збоїв основних мереж. Для цього необхідно розвивати мобільні мережі супутникового зв’язку, радіочастотні канали короткохвильового діапазону, автономні локальні мережі Wi-Fi Mesh, а також мобільні командні центри з власними джерелами енергоживлення. Використання технологій супутникового інтернету (наприклад, Starlink або аналогічних систем ЄС) забезпечить доступ до інформації навіть за умов руйнування наземної інфраструктури.

Паралельно слід створювати платформи координації дій під час надзвичайних ситуацій, які об’єднують органи місцевого самоврядування, ДСНС, поліцію, медичні служби, військові адміністрації та волонтерські організації в єдину цифрову мережу. Такі платформи мають забезпечувати спільне планування, розподіл ресурсів, картографування небезпечних зон у режимі реального часу та надання інструкцій населенню. Для підвищення ефективності роботи доцільно впровадити елементи штучного інтелекту, які автоматично аналізуватимуть ризики, прогнозуватимуть розвиток подій і пропонуватимуть оптимальні алгоритми дій.

Додатково необхідно розробити нормативно-правову базу, яка б регламентувала порядок використання цифрових каналів зв’язку під час криз, захист персональних даних, стандарти інформаційної безпеки та відповідальність за поширення фейкових повідомлень. Поєднання технологічних інновацій, правового регулювання та активної участі громадян забезпечить стабільність взаємозв’язку з мешканцями, зменшить паніку та дозволить громадам швидше відновлюватися після кризових подій.

Розвиток інформаційно-комунікативної взаємодії має не лише управлінський, а й вагомий економічний ефект. Впровадження цифрових сервісів сприяє оптимізації бюджетних витрат, скорочує час надання адміністративних послуг, підвищує інвестиційну привабливість територій та стимулює розвиток підприємництва. Створення умов для відкритого діалогу між владою та

громадянами забезпечує формування інноваційного середовища, сприятливого для залучення інвестицій, розвитку стартапів та реалізації партнерських проєктів у сфері «розумних» міст і громад [52].

Відтак, ми вважаємо, що впровадження сучасної інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою повинно відбуватися згідно чітко визначених кроків розвитку інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою (рис. 3.3).

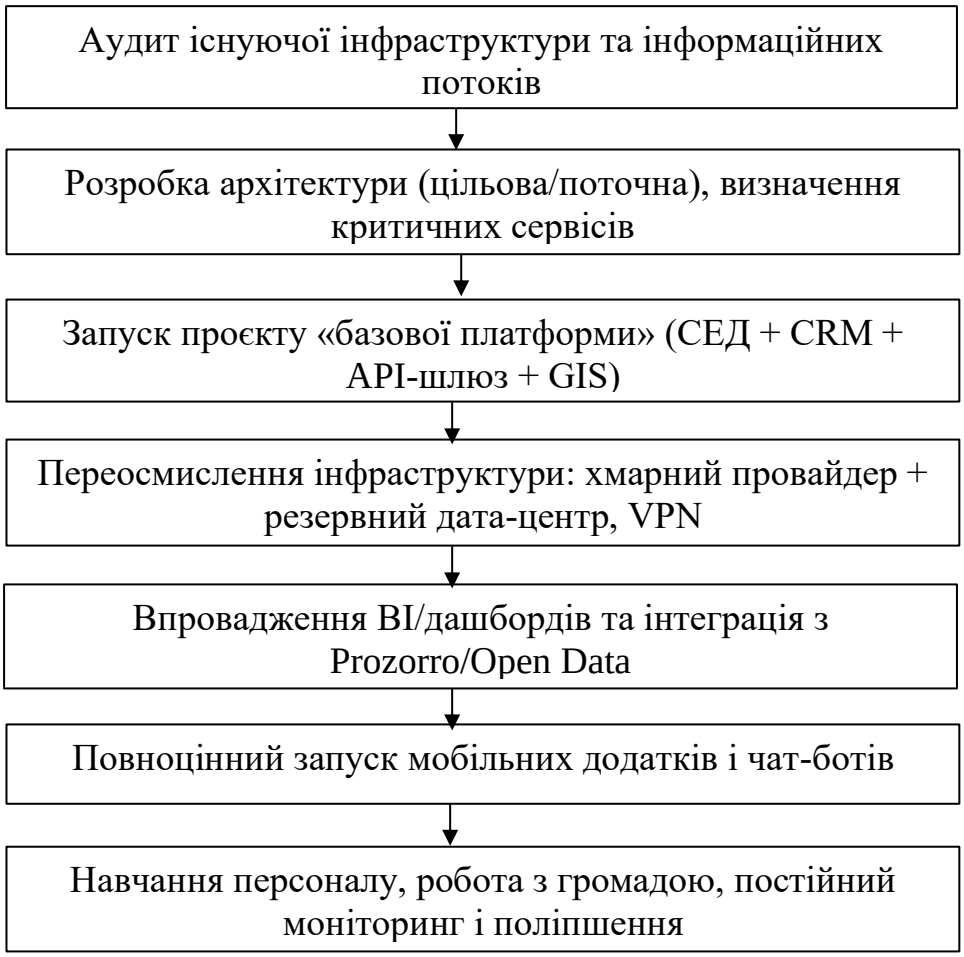

Рис. 3.3. Схема реорганізації інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою

Джерело: розробка автора

Аудит існуючої інфраструктури та інформаційних потоків є першим і найбільш критичним етапом впровадження сучасної інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою. На цьому кроці проводиться детальний аналіз усіх наявних технічних ресурсів, включаючи серверне

обладнання, мережеві канали, робочі станції, програмне забезпечення, а також структуру інформаційних потоків між підрозділами органів місцевого самоврядування. Мета аудиту полягає у виявленні слабких місць - застарілих систем, перевантажених мереж, недостатньо захищених каналів зв'язку, а також дублювання процесів, що призводить до надмірних витрат часу та ресурсів. Особливу увагу слід приділяти оцінці рівня кіберзахисту, наявності резервних копій даних та відповідності технічної бази вимогам сучасних стандартів енергоефективності. Результати аудиту формують основу для визначення масштабів модернізації та розробки наступних кроків цифрової трансформації громади.

Розробка архітектури (цільова/поточна), визначення критичних сервісів передбачає побудову цілісної моделі майбутньої інформаційної екосистеми громади. На цьому етапі складається детальна карта поточної інфраструктури, визначаються її слабкі ланки та проектується цільова архітектура, яка має забезпечити інтегровану роботу всіх інформаційних сервісів, їх масштабованість і можливість подальшого розвитку. Визначення критичних сервісів (система електронного документообігу, фінансовий модуль, платформи для надання адміністративних послуг) дозволяє встановити пріоритетність впровадження та забезпечити безперервність функціонування найважливіших процесів під час перехідного періоду. Це допомагає уникнути ситуацій, коли модернізація технічних компонентів призводить до тимчасового паралічу ключових управлінських функцій.

Запуск проєкту «базової платформи» (СЕД + CRM + API-шлюз + GIS) є фундаментальним кроком на шляху до цифрової громади, оскільки саме на цьому етапі створюється технологічний каркас, на якому будуть працювати всі майбутні сервіси. Система електронного документообігу (СЕД) забезпечує централізований облік, зберігання та контроль виконання управлінських рішень, зменшуючи ризики втрати інформації та пришвидшуючи процеси ухвалення рішень. CRM-система (Customer Relationship Management) дозволяє ефективно взаємодіяти з мешканцями, вести облік звернень громадян, автоматизувати надання

адміністративних послуг. API-шлюз забезпечує безпечну інтеграцію з іншими державними системами та комерційними платформами, спрощуючи обмін даними. Геоінформаційна система (GIS) відкриває можливості для управління земельними ресурсами, планування інфраструктурних проєктів і моніторингу комунальних мереж у режимі реального часу.

Переосмислення інфраструктури: хмарний провайдер + резервний дата-центр, VPN є ключовим етапом забезпечення стійкості та безперервності роботи системи. Перехід на хмарні технології провідних міжнародних (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) або українських провайдерів (GigaCloud, DeNovo) дозволяє громаді масштабувати ресурси відповідно до зростаючих потреб, знижувати витрати на фізичне обладнання та отримувати автоматичні оновлення безперервно. Створення резервного дата-центру гарантує захист даних і забезпечує відновлення роботи навіть у випадку аварії, кібератаки або природних катастроф. Використання захищених VPN-каналів забезпечує безпечний віддалений доступ до системи для працівників, що особливо важливо у кризових ситуаціях або під час віддаленої роботи.

Впровадження BI/дашбордів та інтеграція з Prozorro/Open Data відкриває новий рівень аналітики та прозорості для управління громадою. Системи Business Intelligence (BI) дають змогу збирати, обробляти та візуалізувати великі обсяги даних у вигляді інтерактивних дашбордів, що допомагає керівникам громад приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних показників - від бюджетного планування до управління комунальною власністю. Інтеграція з державними платформами Prozorro та Open Data забезпечує відкритий доступ до даних про закупівлі, договори та витрати бюджету, підвищує рівень довіри громадян і сприяє розвитку антикорупційних механізмів.

Повноцінний запуск мобільних додатків і чат-ботів забезпечує прямий і зручний зв’язок між органами місцевого самоврядування та мешканцями. Мобільні застосунки дозволяють громадянам подавати заявки на адміністративні послуги, отримувати новини, повідомляти про проблеми у сфері благоустрою чи аварійні ситуації, а також відстежувати статус своїх звернень у реальному часі. Чат-боти в

месенджерах (Viber, Telegram, Facebook Messenger) автоматизують відповіді на часті запитання, надають довідкову інформацію, допомагають записуватися на прийом або отримувати термінові сповіщення про надзвичайні події.

Навчання персоналу, робота з громадою, постійний моніторинг і поліпшення є завершальним, але постійним етапом дорожньої карти цифрової трансформації. Успіх упровадження залежить не лише від технічних рішень, але й від рівня підготовки працівників органів місцевого самоврядування, їхньої здатності користуватися новими інструментами, аналізувати дані та взаємодіяти з громадянами через електронні канали. Для цього необхідно організовувати тренінги, семінари, вебінари та створювати внутрішні інструкції. Паралельно проводиться інформаційна робота з жителями громади для підвищення рівня цифрової грамотності населення та популяризації електронних послуг. Постійний моніторинг роботи системи, збір зворотного зв'язку та впровадження оновлень дозволяють адаптувати інформаційно-комунікативну інфраструктуру до нових викликів і забезпечувати її безперервний розвиток.

Різниця між існуючою системою електронного документообігу між органами місцевого самоврядування та мешканцями громад і запропонованою моделлю полягає передусім у рівні інтегрованості інформаційних систем, ступені автоматизації управлінських процесів та якості цифрової взаємодії між громадянами і владою.

У сучасній практиці більшості територіальних громад електронний документообіг має переважно фрагментарний характер. Як правило, використовуються окремі програмні продукти для внутрішнього документообігу органів місцевого самоврядування, тоді як комунікація з громадянами часто відбувається через різні, не пов'язані між собою канали - електронну пошту, офіційні вебсайти, окремі портали електронних звернень або паперові документи. У таких умовах значна частина процесів реєстрації, розподілу та опрацювання документів залишається частково ручною, що знижує оперативність їх обробки, ускладнює контроль виконання та створює ризики втрати або дублювання інформації. Крім того, відсутність повної інтеграції з державними реєстрами та

цифровими сервісами обмежує можливості автоматичного отримання даних, що змушує працівників органів місцевого самоврядування витрачати додатковий час на перевірку інформації та обробку запитів.

Натомість запропонована архітектура системи електронного документообігу передбачає створення єдиного цифрового середовища взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями громад. На відміну від існуючої практики, вона базується на повній інтеграції з державними інформаційними системами, використанні міжвідомчих платформ обміну даними, хмарних сервісів та автоматизованих модулів управління документами. У такій системі весь життєвий цикл документа - від подання електронного звернення громадянином до прийняття управлінського рішення та архівування - здійснюється в електронній формі з використанням кваліфікованого електронного підпису, автоматичної реєстрації та маршрутизації документів. Важливою перевагою є також можливість відстеження громадянами статусу розгляду їхніх звернень у режимі реального часу, що підвищує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

Основна відмінність між існуючою системою та запропонованою моделлю полягає у переході від частково цифровізованого та розрізненого документообігу до комплексної інтегрованої цифрової платформи управління документами. Якщо нинішня система здебільшого забезпечує лише електронну форму окремих процедур, то запропонована модель формує цілісну архітектуру електронного управління, яка поєднує автоматизацію процесів, інтеграцію з державними реєстрами, використання хмарних технологій та цифрових сервісів для громадян. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні управлінські процеси, але й суттєво підвищити ефективність комунікації між владою та мешканцями громад, забезпечити прозорість прийняття рішень та покращити якість надання публічних послуг [51].

Отже, пріоритетними напрямами розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад виступають: розбудова цифрової інфраструктури та забезпечення рівного доступу до швидкісного інтернету, впровадження електронних платформ для участі громадян

у прийнятті рішень, створення систем раннього оповіщення та кризового управління; удосконалення нормативно-правового регулювання та гармонізація його з європейськими стандартами, підвищення цифрової грамотності населення та розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Реалізація цих напрямів здатна забезпечити не лише ефективність управління, але й посилити демократичні засади функціонування територіальних громад, підвищити рівень довіри до влади та сформувати стійкі механізми розвитку громадянського суспільства.

3.2. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою

Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є стратегічним напрямом модернізації місцевого самоврядування, який безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та рівень участі громадян у процесах формування політики розвитку. Сучасна цифрова трансформація вимагає переходу від фрагментарного використання інформаційних технологій до створення цілісної інтегрованої інфраструктури, що поєднує апаратне та програмне забезпечення, телекомунікаційні мережі, інструменти аналітики та системи захисту даних. Така інфраструктура повинна забезпечувати швидкий обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу, підтримувати надання електронних послуг населенню, сприяти ефективному документообігу та гарантувати високий рівень кібербезпеки.

Інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є багатокомпонентною та інтегрованою мережею елементів, що забезпечують безперервний обмін даними, прийняття управлінських рішень та надання послуг мешканцям (рис. 3.4).

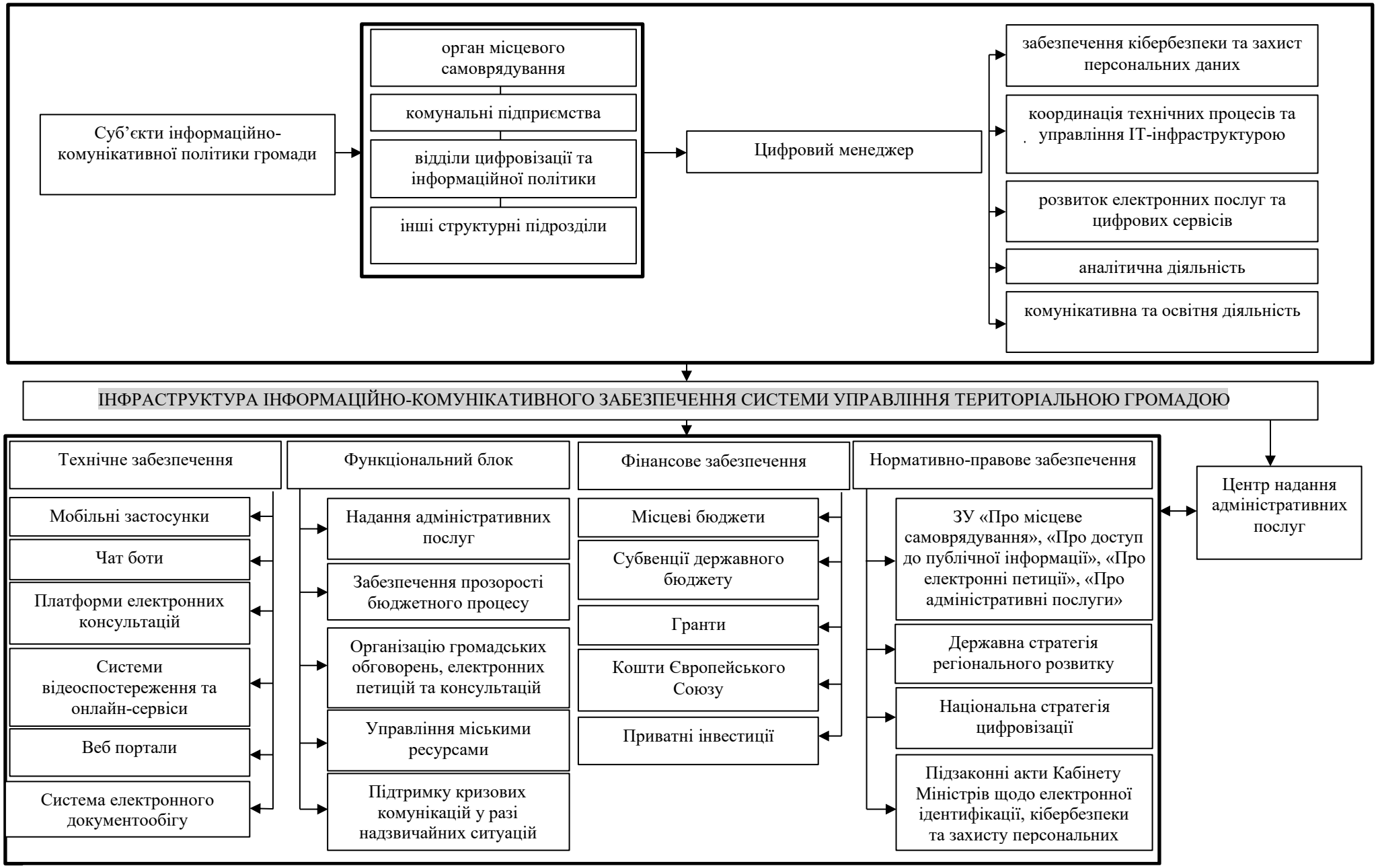

Рис. 3.4. Інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою
Джерело: авторська розробка

У її основі перебувають організаційні структури, до яких належать орган місцевого самоврядування, комунальні підприємства, відділи цифровізації та інформаційної політики та інші структурні підрозділи. Ці суб'єкти формують політику розвитку цифрових сервісів, відповідають за технічне забезпечення комунікацій, координують процеси впровадження інноваційних рішень. Водночас, саме організаційна складова потребує вдосконалення шляхом запровадження спеціалізованих підрозділів з управління електронними сервісами, створення посад цифрових менеджерів та розширення компетенцій відповідальних за кібербезпеку. Такий крок дозволить оперативно реагувати на технологічні виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати безпеку інформаційних ресурсів громади.

Цифровий менеджер в органі місцевого самоврядування є ключовою посадовою особою, яка відповідає за планування, впровадження та розвиток усіх процесів цифрової трансформації громади. Його головна функція полягає у стратегічному управлінні цифровізацією – розробці та реалізації довгострокових програм цифрового розвитку, впровадженні інноваційних рішень у систему управління, забезпеченні узгодженості локальних ініціатив із національними та європейськими стратегіями. Такий менеджер має аналізувати сучасні світові практики, відстежувати тенденції цифрового врядування, пропонувати нові сервіси для мешканців і формувати дорожні карти впровадження інформаційно-комунікативних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Його діяльність повинна бути спрямована не лише на впровадження окремих електронних послуг, а й на комплексне перетворення управлінської системи громади на прозору, інтегровану і зручну для користувачів [59].

Розглянемо основні функції, які повинен виконувати цифровий менеджер та їх необхідність для розвитку інформаційно-комунікативної структури громади.

Важливою функцією цифрового менеджера є координація технічних процесів та управління ІТ-інфраструктурою. Він повинен забезпечувати безперебійну роботу офіційних веб-порталів, систем електронного документообігу, онлайн-консультацій, мобільних додатків, резервних каналів

зв’язку та інших інформаційно-комунікативних платформ громади. До його завдань належить проведення аудитів технічного обладнання, визначення потреб у модернізації серверів і мережевого устаткування, впровадження нових хмарних сервісів і забезпечення їх сумісності з існуючими системами. Цифровий менеджер повинен розробляти технічні завдання для підрядників, контролювати якість виконаних робіт і впроваджувати механізми кіберзахисту, щоб мінімізувати ризики несанкціонованого доступу та витоку персональних даних.

Не менш важливим напрямом діяльності цифрового менеджера є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. У сучасних умовах воєнних загроз і зростання кількості кібератак він має розробляти та впроваджувати політики безпеки інформаційних ресурсів, організовувати резервне копіювання даних, контролювати виконання норм законодавства щодо захисту персональних даних, а також координувати дії під час кіберінцидентів. Цифровий менеджер повинен забезпечити дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001, та гармонізацію внутрішніх процедур із вимогами GDPR для захисту прав громадян у сфері обробки їхніх персональних даних. Окрім технічних рішень, він також має організовувати навчання для працівників органу місцевого самоврядування з питань безпечного користування інформаційними системами.

Ще однією ключовою функцією є розвиток електронних послуг та цифрових сервісів для мешканців громади. Цифровий менеджер має ініціювати впровадження нових онлайн-платформ, які дозволять громадянам отримувати адміністративні послуги, подавати електронні петиції, брати участь у громадських обговореннях, контролювати бюджет громади та брати участь у процесі ухвалення рішень. Він також відповідає за інтеграцію місцевих сервісів із національними системами, такими як «Дія», щоб мешканці могли користуватися зручними і взаємопов’язаними цифровими інструментами. При цьому менеджер має враховувати потреби різних груп населення, забезпечуючи доступність послуг для людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених населених пунктів.

Цифровий менеджер виконує й аналітичну та дослідницьку функцію, збираючи дані про ефективність роботи електронних сервісів, рівень задоволеності

мешканців, кількість поданих онлайн-звернень, динаміку використання мобільних застосунків чи порталів. На основі цих даних він формує пропозиції щодо вдосконалення існуючих систем, оптимізації процесів надання послуг і впровадження нових технологій. Регулярне оприлюднення аналітичних звітів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та формує довіру громадян до цифрової трансформації.

Крім технічних і аналітичних завдань, цифровий менеджер має виконувати комунікативну та освітню функцію. Він є сполучною ланкою між владою, громадою та ІТ-партнерами, організовує інформаційні кампанії, тренінги для працівників органу місцевого самоврядування та громадян, навчає користуватися новими сервісами і пояснює переваги їх впровадження. Така діяльність допомагає подолати цифровий розрив, підвищує цифрову грамотність населення та стимулює активну участь мешканців у розвитку громади.

Отже, цифровий менеджер є не просто технічним спеціалістом, а стратегічним координатором цифрової трансформації громади, який поєднує функції управлінця, аналітика, комунікатора та експерта з кібербезпеки. Його ефективна робота дозволяє місцевому самоврядуванню впроваджувати європейські стандарти відкритого врядування, підвищувати якість послуг, скорочувати бюрократичні бар’єри та зміцнювати взаємодію між владою і громадянами в умовах швидкої цифровізації суспільства.

Технічна складова інфраструктури включає апаратно-програмні комплекси, мережеве обладнання, серверні потужності, хмарні сервіси та системи електронного документообігу. Цей компонент забезпечує функціонування офіційних веб-порталів, мобільних застосунків, чат-ботів, платформ електронних консультацій, систем відеоспостереження та онлайн-сервісів для надання адміністративних послуг.

Розвиток мобільних застосунків для територіальних громад є ключовим напрямом цифрової трансформації місцевого самоврядування, оскільки вони забезпечують швидкий доступ населення до адміністративних, комунальних та соціальних послуг, а також сприяють підвищенню прозорості діяльності органів

місцевого самоврядування. Дослідження Європейської комісії з цифрового врядування показують, що інтеграція мобільних технологій у систему муніципального управління суттєво підвищує ефективність взаємозв'язку між владою та громадянами, зменшує адміністративні витрати та стимулює участь мешканців у процесах ухвалення рішень [157]. В Україні важливим базовим інструментом є державний застосунок «Дія», який забезпечує доступ до електронних документів, подачі заяв на державні послуги, участі в опитуваннях та зв'язку з органами влади через API [34]. Це створює передумови для інтеграції місцевих сервісів у загальнонаціональну екосистему е-врядування.

Серед уже наявних рішень, які можуть бути адаптовані під потреби територіальних громад, варто відзначити застосунки Єсвої [43] для взаємодії мешканців із місцевою владою, SmartCity UA для управління інфраструктурою «розумного міста», Ecomapa [155] для моніторингу екологічного стану та подання скарг, а також мобільні платформи оперативного реагування типу 112, що забезпечують своєчасне сповіщення громадян про надзвичайні ситуації. Ці сервіси виконують функцію базового цифрового інструментарію, однак їх подальший розвиток потребує розширення функціональності, зокрема у напрямку інтеграції з національними реєстрами, запровадження єдиного електронного кабінету користувача та впровадження захищених каналів обміну даними.

Важливим кроком для підвищення ефективності управління громадою є розробка локальних мобільних застосунків, орієнтованих на специфічні потреби мешканців. Наприклад, універсальний сервіс «Моя громада» може включати функції запису на прийом у ЦНАП, сплати місцевих податків, реєстрації дітей у навчальні заклади, відстеження аварій та ремонтів у режимі реального часу. Інший перспективний напрямок – створення застосунку «Громадський бюджет», що дозволятиме подавати проєкти для партисипативного бюджетування та голосувати за них онлайн, при цьому доцільно передбачити використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості та захисту результатів голосування. Окрему категорію становлять кризові сервіси, такі як EmergencyCommunity, які повинні надавати push-сповіщення про надзвичайні ситуації, маршрути евакуації, розташування

укриттів та інструкції з дій у разі небезпеки. Досвід країн ЄС доводить, що своєчасне інформування населення суттєво знижує соціальні ризики в умовах воєнних загроз та стихійних лих.

Не менш актуальними є екологічні та транспортні застосунки, зокрема «ЕкоГромада», який дозволятиме мешканцям повідомляти про незаконні сміттєзвалища, контролювати рівень забруднення повітря та координувати сортування відходів. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, закріпленим у Стратегії ЄС «Green Deal» [158]. Для підвищення мобільності громадян доцільно створювати додатки для управління громадським транспортом, що передбачають онлайн-квитки, сповіщення про зміни графіків та впровадження єдиного електронного квитка. У багатьох містах ЄС (наприклад, Таллінн, Відень) подібні рішення вже довели свою ефективність, забезпечуючи зручність пересування та зменшення викидів CO_2 .

Для впровадження таких інновацій громадам рекомендується використовувати хмарні технології та відкриті API. Серед найбільш безпечних і масштабованих рішень можна відзначити Amazon Web Services for Government [153], Microsoft Azure Government [168] та відкриті платформи на кшталт Open311 [169] для обробки звернень громадян. Додаткова інтеграція з Google Maps API [162] або аналогічними картографічними сервісами дозволить впроваджувати функціонал геолокації та маршрутного планування, що особливо важливо для сервісів громадського транспорту та кризового реагування.

Отже, сучасні мобільні застосунки для територіальних громад повинні виконувати функцію комплексного інструменту смарт-врядування, забезпечуючи зв’язок, надання послуг, залучення мешканців до процесів прийняття рішень та підвищення рівня безпеки. Їхня розробка має ґрунтуватися на європейських принципах відкритості даних, кіберзахисту та інтероперабельності, а також передбачати інтеграцію з уже існуючими державними цифровими системами, такими як «Дія». Наукові дослідження підтверджують, що поєднання мобільних сервісів, хмарних технологій і партисипативних інструментів сприяє сталому розвитку територіальних громад, зміцненню довіри до влади та ефективному

використанню місцевих ресурсів [174].

Чат-боти у системі місцевого самоврядування виступають як ефективний інструмент цифрової комунікації, що дозволяє органам місцевого самоврядування швидко й автоматизовано відповідати на звернення мешканців громади. Вони можуть бути інтегровані у популярні месенджери, такі як Viber чи Facebook Messenger, що забезпечує зручність для користувачів і не потребує додаткового встановлення спеціалізованого програмного забезпечення. За допомогою чат-ботів мешканці громади можуть отримувати оперативні відповіді на типові питання, що стосуються роботи органів місцевого самоврядування, графіку прийому, розкладу громадського транспорту, сплати податків, доступу до адміністративних послуг чи стану комунальної інфраструктури. Також вони можуть бути використані для автоматичного інформування населення про надзвичайні ситуації, зміни у роботі комунальних служб чи проведення громадських слухань. У наукових дослідженнях [167] наголошується, що чат-боти сприяють зниженню навантаження на співробітників органів місцевого самоврядування та підвищують ефективність їхньої діяльності завдяки цифровій автоматизації рутинних процесів.

Окремий напрям використання чат-ботів пов’язаний із залученням громадян до процесів прийняття рішень. Органи місцевого самоврядування можуть застосовувати чат-боти для проведення електронних опитувань, збору громадських ініціатив, поширення важливих аналітичних матеріалів чи роз’яснень щодо місцевих нормативних актів. Зокрема, у багатьох європейських країнах чат-боти вже використовуються як інструменти партисипативного врядування, коли мешканці можуть залишати пропозиції щодо розвитку міської інфраструктури чи брати участь у голосуваннях за громадський бюджет. Це не лише розширює можливості цифрової демократії, а й формує відчуття включеності громадян у процеси управління. Для України перспективним напрямком є впровадження чат-ботів, які можуть бути пов’язані із системою «Дія» та забезпечувати доступ до особистого кабінету мешканця громади, дозволяючи йому перевіряти стан поданих заяв чи платежів.

Платформи електронних консультацій є ще одним інструментом

інформаційно-комунікативної взаємодії, що забезпечує прозорість ухвалення рішень та підвищує рівень громадської довіри до органів місцевого самоврядування. Вони дозволяють мешканцям громади брати участь у публічних обговореннях, надавати коментарі до проєктів нормативно-правових актів, ініціювати обговорення проблемних питань розвитку території чи контролювати ефективність використання бюджетних коштів. Такі платформи можуть бути реалізовані у вигляді спеціалізованих веб-ресурсів або мобільних додатків, інтегрованих у цифрову інфраструктуру громади. В Європейському Союзі електронні консультації стали стандартною практикою у рамках відкритого врядування, а їх результати обов'язково враховуються у процесі прийняття політичних рішень. Для українських громад це є нагальною потребою, адже нині механізми громадських обговорень часто залишаються формальними і не забезпечують реальної участі мешканців.

Функціонування електронних консультаційних платформ передбачає кілька важливих етапів: оприлюднення проєкту рішення органом місцевого самоврядування, визначення строків для збору пропозицій та зауважень, проведення онлайн-обговорень у формі форумів або відеоконференцій, аналіз отриманих даних і підготовка звіту з відповідями на коментарі громадян. Важливим удосконаленням таких платформ має стати впровадження системи ідентифікації користувачів (через BankID, MobileID чи інтеграцію з «Дією»), що підвищить легітимність консультацій і унеможливить дублювання голосів. Додатково доцільно застосовувати технології штучного інтелекту для аналізу великого обсягу коментарів та формування узагальнених висновків, що значно скоротить час опрацювання даних. В результаті такі системи стають дієвим каналом двостороннього зв'язку, який дозволяє не лише інформувати громадян, але й створювати інструменти їх реальної участі у формуванні місцевої політики.

Вдосконалення технічного блоку вимагає переходу до використання масштабованих хмарних технологій, впровадження резервних дата-центрів та розбудови захищених каналів зв'язку. До переліку хмарних провайдерів та дата-центрів, які можуть використовуватися громадами пропонуємо включити:

- GigaCloud – один з найбільших українських хмарних операторів. Має декілька дата-центрів в Україні та Польщі (зона доступності в Києві, Львові). Використовується для бізнесу, державних установ та малих підприємств. Основного перевагою хмарного оператора GigaCloud є сертифікація, SLA-умови (надійність), локалізація частини інфраструктури в Україні – це зменшує ризик втрати даних чи залежності від іноземних центрів обробок даних (ЦОД);
- De Novo – український провайдер хмарних сервісів (IaaS, PaaS) і дата-центрів. Хмарний оператор De Novo має дата-центри в Україні і за кордоном (наприклад, у Німеччині - Франкфурт) та декілька зон доступності. Має сертифікації, включно із стандартами безпеки, атестати КСЗІ (Кібербезпеки);
- «Євроклауд» від DataGroup – хмарний сервіс, який працює в Європі, з дата-центром, що відповідає рівню TIER IV у Франкфурті-на-Майні;
- UCloud – провайдер, що пропонує «гібридну хмару». Це означає поєднання власних дата-центрів і хмарних ресурсів, можливо, з резервними хмарними майданчиками за кордоном.

Необхідним є також підвищення рівня енергоефективності обладнання та створення власних локальних серверних майданчиків, що забезпечить безперебійність роботи навіть у разі воєнних загроз або надзвичайних ситуацій.

Важливою складовою інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є функціональний блок, який поєднує ключові завдання, що визначають ефективність діяльності місцевих органів місцевого самоврядування та рівень залученості мешканців до процесів прийняття управлінських рішень. Цей блок виконує роль центрального елемента цифрового врядування, забезпечуючи не лише оперативний обмін інформацією, але й формування прозорих, відкритих і підзвітних механізмів управління. Його робота спирається на сучасні цифрові технології, правове регулювання та управлінські практики, які дозволяють створювати інтерактивні канали зв’язку між владою та громадянами, сприяючи зміцненню довіри та підвищенню якості надання послуг.

Одним із ключових завдань функціонального блоку є надання

адміністративних послуг у зручному та доступному форматі. Використання електронних сервісів та єдиних порталів дозволяє мешканцям громади отримувати довідки, витяги, дозволи, реєстраційні документи чи інші послуги без необхідності особистого відвідування органів місцевого самоврядування. Це не лише знижує бюрократичні бар'єри, але й забезпечує економію часу для громадян та скорочує навантаження на працівників місцевих адміністрацій. Важливо, щоб система електронних послуг була інтегрована з національними платформами, такими як «Дія», та відповідала вимогам захисту персональних даних і кібербезпеки. Для підвищення ефективності цього напряму доцільно впроваджувати механізми електронного підпису та можливість відстеження стану розгляду поданих заяв у режимі реального часу.

Не менш важливим завданням є забезпечення прозорості бюджетного процесу, що передбачає створення відкритих бюджетних порталів, де громадяни можуть переглядати інформацію про формування, розподіл та використання фінансових ресурсів громади. Такий підхід відповідає принципам відкритого врядування, підвищує підзвітність органів місцевого самоврядування та дозволяє мешканцям брати активну участь у контролі за фінансовими потоками. Оптимальним рішенням є впровадження інтерактивних панелей (дашбордів), які відображають у реальному часі надходження податків, виконання програм розвитку, витрати на комунальні потреби та реалізацію інвестиційних проєктів. Крім того, доцільно впроваджувати інструменти партисипативного бюджетування, що дають змогу мешканцям самостійно ініціювати та обирати проєкти для фінансування з місцевого бюджету.

Важливою складовою функціонального блоку є організація громадських обговорень, електронних петицій та консультацій, які забезпечують можливість прямої участі мешканців у формуванні місцевих політик. Електронні платформи для подання петицій і проведення консультацій дозволяють громадянам ініціювати обговорення актуальних проблем, висловлювати свої пропозиції та брати участь у розробці рішень, що впливають на розвиток громади. Це сприяє підвищенню рівня громадянської активності, зменшує соціальну напругу та зміцнює демократичні

процеси. Для забезпечення дієвості таких механізмів необхідно впроваджувати системи електронної ідентифікації користувачів та створювати автоматизовані системи опрацювання пропозицій і звітності за результатами консультацій.

Ще однією ключовою функцією є управління міськими ресурсами, що охоплює планування та моніторинг використання земельних, природних, енергетичних і транспортних ресурсів громади. Цифрові платформи дозволяють збирати й аналізувати дані щодо комунальної інфраструктури, стану доріг, житлово-комунальних мереж, екологічних показників та інших ресурсів, що впливають на якість життя населення. Використання геоінформаційних систем (ГІС) забезпечує можливість візуалізації даних на інтерактивних картах, що полегшує прийняття управлінських рішень, оптимізує використання бюджетних коштів та сприяє залученню інвесторів до реалізації місцевих проєктів.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває підтримка кризових засобів зв’язку у разі надзвичайних ситуацій, зокрема під час воєнних загроз, техногенних аварій чи стихійних лих. Функціональний блок має включати системи раннього оповіщення населення, резервні канали зв’язку, платформи координації дій між органами місцевого самоврядування, службами екстреної допомоги та громадянами. Важливими елементами є автоматичні повідомлення через мобільні додатки, чат-боти, SMS-розсилки та офіційні веб-портали, що дозволяють швидко інформувати мешканців про небезпеку та надавати інструкції щодо дій у кризових ситуаціях. Для підвищення надійності таких систем доцільно розвивати хмарні технології та створювати резервні дата-центри, що гарантують безперебійне функціонування навіть у разі пошкодження основної інфраструктури.

Удосконалення функціонального блоку вимагає комплексного підходу, що передбачає інтеграцію усіх його складових у єдину цифрову екосистему громади. Це означає необхідність розробки спільних стандартів обробки та обміну даними, впровадження сучасних засобів кіберзахисту, підготовки кадрів для роботи з новими технологіями та забезпечення стабільного фінансування цифрових проєктів. Тільки за умови гармонійного розвитку всіх елементів функціонального блоку можна створити ефективну, прозору та орієнтовану на потреби громадян

систему управління територіальною громадою, здатну реагувати на сучасні виклики та сприяти сталому розвитку місцевого самоврядування.

Для вдосконалення останнього елементу необхідно впровадити стандартизовані протоколи електронної ідентифікації (наприклад, Mobile ID, Bank ID), розширити перелік послуг, доступних онлайн, та запровадити інтерактивні платформи для моніторингу використання бюджетних коштів у режимі реального часу. Крім того, розвиток кризових засобів зв'язку потребує інтеграції систем раннього оповіщення та резервних каналів передачі даних, здатних працювати навіть за відсутності інтернет-зв'язку.

Фінансування інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад має багатоканальний характер і поєднує використання місцевих, державних та міжнародних ресурсів. Основним джерелом виступають кошти місцевих бюджетів, які формуються за рахунок податкових надходжень, власних доходів громади та цільових програм розвитку. Ці ресурси дозволяють планово інвестувати в оновлення серверного обладнання, модернізацію мережевих систем, впровадження електронних послуг і підтримку кібербезпеки. Водночас суттєву роль відіграють державні субвенції, спрямовані на цифровізацію управління, розбудову систем електронного документообігу та впровадження відкритих даних, що дає змогу громадам отримувати додаткові ресурси для масштабних технологічних проєктів, не обмежуючись лише власними фінансовими можливостями.

Перспективним напрямом зміцнення фінансової бази є активне залучення міжнародних грантів, програм Європейського Союзу та механізмів державно-приватного партнерства. Міжнародні інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк, а також програми ЄС - зокрема Європейський інструмент сусідства (European Neighbourhood Instrument) - пропонують фінансову та технічну допомогу для розвитку смарт-міст, впровадження цифрових сервісів і підвищення рівня кіберзахисту. Участь громад у таких програмах дозволяє не лише отримати грантові кошти, а й забезпечити доступ до новітніх технологій, консультаційних послуг та європейських практик

управління цифровою інфраструктурою.

Для забезпечення сталого розвитку доцільно створити механізм цільових фондів цифрової трансформації на рівні кожної громади або міжмуніципальних об’єднань. Такі фонди можуть акумулювати кошти з різних джерел - місцевих бюджетів, державних субвенцій, приватних інвестицій, грантових програм - і спрямовувати їх виключно на модернізацію технічного обладнання, розвиток електронних сервісів, розбудову дата-центрів та підвищення рівня інформаційної безпеки. Додатковим фінансовим інструментом має стати залучення приватного капіталу через моделі державно-приватного партнерства, які передбачають спільне фінансування проєктів з боку бізнесу та громади. Такий підхід дозволить пришвидшити цифрову трансформацію, зменшити навантаження на місцеві бюджети та водночас забезпечити прозорість і контроль за використанням коштів, що є ключовим чинником ефективності модернізаційних процесів.

У підсумку, інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою потребує системного вдосконалення за всіма напрямами: організаційним, технічним, функціональним, нормативним та фінансовим. Її розвиток на засадах європейських стандартів відкритого врядування дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити довіру мешканців до влади, забезпечити прозорість рішень і створити сприятливі умови для інтеграції українських громад до цифрового простору ЄС.

Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою має стати комплексним процесом, який поєднує технічну модернізацію, правове реформування та розвиток нових форм громадської участі. Його реалізація дозволить забезпечити прозорість прийняття рішень, підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, зменшити адміністративні витрати, посилити довіру населення до органів місцевого самоврядування та створити реальні передумови для сталого розвитку громад навіть у складних соціально-економічних і безпекових умовах.

3.3. Оптимізація техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою

Оптимізація техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою є ключовою умовою підвищення ефективності місцевого врядування, забезпечення оперативності управлінських процесів та формування сучасного цифрового середовища, орієнтованого на потреби мешканців. У сучасних умовах зростання обсягів інформаційних потоків та ризиків кіберзагроз техніко-технологічний компонент повинен гарантувати безперебійну роботу інформаційних систем, масштабованість сервісів, інтегрованість різних цифрових платформ і надійний захист даних. Оптимізація цього блоку передбачає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію обладнання, впровадження новітніх технологій, використання хмарних рішень, розвиток захищених каналів зв’язку та забезпечення сумісності локальних і національних інформаційних ресурсів.

Першочерговим завданням для підвищення ефективності інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою є комплексне оновлення технічної інфраструктури, що включає модернізацію всіх ключових елементів - від серверного обладнання до робочих станцій працівників органів місцевого самоврядування. Сучасні вимоги до швидкості обробки даних, обсягів інформації та рівня кіберзахисту значно перевищують можливості застарілих технологій, які досі використовуються в багатьох громадах. Використання морально та фізично застарілих серверів, мережевих маршрутизаторів, комунікативних вузлів і периферійного обладнання не лише уповільнює роботу адміністративних сервісів, а й створює додаткові ризики технічних збоїв, втрати або пошкодження даних. Це, у свою чергу, знижує якість надання адміністративних послуг, ускладнює впровадження нових цифрових рішень і збільшує витрати на технічну підтримку та аварійне відновлення систем.

Оптимізація технічної інфраструктури місцевого самоврядування, яка базується на переході до сучасних високопродуктивних серверних рішень із

підтримкою технологій віртуалізації та кластеризації, є одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації територіальних громад. У сучасних умовах, коли обсяги даних, що обробляються органами місцевого самоврядування, постійно зростають, а потреба в безперервному наданні електронних послуг стає критичною, використання застарілого обладнання чи традиційних серверних архітектур уже не відповідає вимогам безпеки, швидкодії та масштабованості. Перехід на інноваційні технології дозволяє не лише підвищити продуктивність і надійність роботи інформаційних систем, але й істотно зменшити експлуатаційні витрати за рахунок оптимізації ресурсів, підвищення енергоефективності та автоматизації управлінських процесів.

На нашу думку, для ефективної цифрової інфраструктури, яка здатна забезпечувати безперервність управлінських процесів та надання послуг мешканцям навіть у кризових умовах виступають технології віртуалізації та кластеризації. Дані технології є стратегічним інструментом підвищення стійкості, безпеки та економічної ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Їх впровадження дозволяє громадам створювати сучасні інформаційно-комунікативні системи, оптимізувати витрати бюджету, підвищувати якість електронних сервісів та формувати передумови для побудови «розумних» і конкурентоспроможних громад. Саме завдяки цим технологіям місцеве самоврядування отримує можливість швидко реагувати на виклики часу, забезпечуючи сталий розвиток, зростання довіри мешканців та інтеграцію до європейських стандартів е-врядування.

Віртуалізація - це процес створення віртуальних обчислювальних середовищ, які функціонують поверх фізичного серверного обладнання, даючи змогу запускати кілька незалежних операційних систем та додатків на одному фізичному пристрої. Завдяки цьому обчислювальні ресурси (процесорний час, оперативна пам’ять, дисковий простір) розподіляються між різними віртуальними машинами, що працюють паралельно та ізольовано одна від одної. Для органів місцевого самоврядування це означає, що на одному фізичному сервері можна одночасно розмістити системи електронного документообігу (СЕД), геоінформаційні

платформи (GIS), аналітичні BI-сервіси, реєстри громадян, CRM для обслуговування запитів мешканців та інші критичні програми.

Основними перевагами віртуалізації є гнучкість та економія ресурсів. Адміністратори можуть швидко створювати, змінювати або видаляти віртуальні сервери залежно від поточних потреб громади без купівлі нового обладнання. Це особливо важливо під час кризових ситуацій, коли виникає потреба у швидкому розгортанні додаткових сервісів, наприклад, для оповіщення населення, роботи центрів підтримки або управління надзвичайними подіями. Крім того, технологія забезпечує високий рівень безпеки та надійності: у разі виходу з ладу однієї віртуальної машини інші продовжують працювати без перебоїв, що гарантує безперервність надання послуг громадянам.

Для впровадження віртуалізації можуть використовуватися як міжнародні платформи (VMware vSphere, Microsoft Hyper-V, Citrix XenServer, Oracle VM), так і відкриті рішення з відкритим кодом (Proxmox VE, KVM, OpenStack), які дозволяють гнучко налаштовувати середовище та знижувати витрати на ліцензії. Наприклад, система електронного документообігу громади може працювати на окремій віртуальній машині, тоді як геоінформаційна система та аналітичні панелі BI – на іншій, забезпечуючи розмежування прав доступу, балансування навантаження і швидке масштабування за потреби.

Кластеризація – це об’єднання кількох фізичних або віртуальних серверів у єдину логічну систему (кластер), яка функціонує як один високопродуктивний та відмовостійкий комплекс. У разі відмови одного з вузлів кластера його завдання автоматично підхоплюють інші вузли без зупинки сервісів. Для місцевого самоврядування, яке обробляє величезні масиви даних (реєстри населення, земельні кадастри, бюджетні бази, інфраструктурні карти), це особливо важливо, адже забезпечує безперервність роботи ключових сервісів навіть у разі технічних збоїв, кібератак або аварійного відключення електроенергії.

Кластерні рішення дозволяють балансувати навантаження між кількома серверами, рівномірно розподіляючи запити користувачів та оптимізуючи швидкодію системи. Наприклад, якщо одночасно велика кількість мешканців

громади подає заявки на отримання довідок чи сплачує місцеві податки через електронні сервіси, кластер автоматично перенаправляє частину запитів на інші вузли, щоб уникнути перевантаження та запобігти падінню системи. Кластеризація також забезпечує масштабованість - за необхідності громада може додавати нові сервери до кластера без зупинки роботи системи, поступово нарощуючи обчислювальні потужності у відповідь на зростання кількості користувачів або обсягів даних.

Технології кластеризації можуть бути реалізовані за допомогою рішень на кшталт Microsoft Failover Cluster, Red Hat Cluster Suite, Oracle Real Application Clusters, або відкритих інструментів, як-от Kubernetes, Apache Mesos чи Docker Swarm, які особливо ефективні для контейнеризованих застосунків. Kubernetes, наприклад, дозволяє автоматично масштабувати додатки громади, розподіляти навантаження та відновлювати сервіси без участі адміністратора у випадку збою.

Інтеграція технологій віртуалізації та кластеризації в інформаційно-комунікативну систему місцевого самоврядування відкриває низку стратегічних можливостей. По-перше, це створення «хмарно-орієнтованих дата-центрів», які дозволяють об’єднати всі цифрові сервіси громади в єдину інфраструктуру з високим рівнем відмовостійкості та безпеки. Така архітектура дає змогу гнучко перемикатися між локальними серверами та хмарними потужностями (гібридна хмара), що особливо корисно для забезпечення безперервності роботи під час надзвичайних ситуацій або атак на локальні мережі.

По-друге, впровадження цих технологій забезпечує ефективне використання бюджетних коштів. Замість купівлі численних фізичних серверів громада може розміщувати кілька віртуальних систем на одному апаратному комплексі, зменшуючи витрати на обладнання, електроенергію, охолодження та технічне обслуговування. Це особливо важливо для невеликих громад, де фінансові ресурси обмежені, але потреба в сучасних електронних послугах постійно зростає.

По-третє, віртуалізація та кластеризація створюють умови для швидкого масштабування цифрових сервісів. Наприклад, у разі різкого зростання навантаження під час реєстрації виборців, опрацювання бюджетних запитів або

надзвичайних подій (масові звернення під час стихійного лиха чи війни) ІТ-відділ громади може за лічені хвилини збільшити кількість віртуальних серверів або додати нові вузли до кластера без додаткових капітальних витрат.

Отже, перехід до високопродуктивних серверних рішень із підтримкою технологій віртуалізації та кластеризації є фундаментальною передумовою для розвитку «розумних громад» та побудови стійких, безпечних і масштабованих інформаційно-комунікативних систем. Ці технології не лише підвищують швидкість і надійність обробки даних, але й забезпечують гнучкість управління ресурсами, захист від відмов, прозорість бюджетних витрат та зручність для мешканців, які користуються електронними послугами. Їх впровадження дозволяє громадам України зробити реальний крок до європейських стандартів е-врядування, посилити свою спроможність у кризових умовах та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Такі сервери дозволяють ефективно розподіляти навантаження, гнучко масштабувати обчислювальні потужності та забезпечувати безперебійну роботу навіть за різкого зростання кількості користувачів або обсягу даних. Особливої уваги потребує впровадження систем безперебійного живлення (UPS) та резервного копіювання даних, що мінімізує ризики втрат у разі аварійних відключень електроенергії, кібератак або технічних несправностей. Використання технологій «гарячого резервування» і географічного дублювання даних забезпечує додатковий рівень надійності, створюючи умови для безперервного функціонування критично важливих сервісів територіальної громади.

Окремим напрямом модернізації є розвиток мережевої інфраструктури, зокрема розбудова волоконно-оптичних каналів зв’язку та впровадження високошвидкісних маршрутизаторів і комунікативних вузлів нового покоління. Волоконно-оптичні мережі значно збільшують пропускну здатність каналів, знижують затримки у передачі даних і підвищують стійкість до зовнішніх впливів, що є критично важливим для роботи електронних сервісів, систем відеоспостереження, онлайн-консультацій та інтегрованих платформ «розумного міста». Паралельно необхідно забезпечити широке впровадження технологій

мережевої безпеки, зокрема систем виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS), шифрування трафіку та багаторівневої аутентифікації користувачів.

Впровадження стандартів енергоефективності та «зелених» технологій у технічну інфраструктуру органів місцевого самоврядування є не лише відповіддю на глобальні екологічні виклики, але й дієвим інструментом оптимізації витрат місцевих бюджетів. У сучасних умовах, коли громади України дедалі частіше зіштовхуються з проблемами енергетичної безпеки, зростанням тарифів та необхідністю зниження викидів парникових газів, перехід до енергоощадних рішень стає невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку. Інформаційно-комунікативні системи управління громадою споживають значні обсяги електроенергії - від живлення серверних комплексів і мережевого обладнання до систем охолодження дата-центрів і робочих станцій. Тому модернізація інфраструктури на основі екологічних стандартів дозволяє одночасно зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити економічну ефективність функціонування органів місцевого самоврядування.

Одним із ключових напрямів є використання енергоощадного обладнання нового покоління, яке відповідає міжнародним сертифікаційним вимогам. Зокрема, стандарти Energy Star передбачають впровадження апаратних рішень (серверів, мережевих маршрутизаторів, систем зберігання даних, персональних комп'ютерів), здатних споживати менше електроенергії без зниження продуктивності. Завдяки технологіям динамічного керування потужністю такі пристрої автоматично переходять у режим зниженого енергоспоживання під час простою або в періоди мінімального навантаження. Це особливо важливо для серверних залів та дата-центрів, які працюють у режимі 24/7 і потребують стабільного електроживлення. Впровадження обладнання з сертифікатом Energy Star дозволяє знизити витрати на електроенергію на 20-30 %, що є відчутною економією для бюджетів територіальних громад.

Ще одним важливим аспектом є застосування інтелектуальних систем охолодження та рекуперації тепла. Сучасні дата-центри та серверні кімнати виділяють значну кількість тепла, яке при традиційних підходах просто

втрачається. Натомість технології рекуперації дозволяють використовувати це тепло для обігріву адміністративних приміщень, теплопостачання об’єктів соціальної інфраструктури або навіть подачі тепла в місцеві мережі. Додатково впровадження систем рідинного або гібридного охолодження з інтелектуальним управлінням зменшує потребу у використанні кондиціонерів, що споживають значну кількість електроенергії, та забезпечує стабільні умови роботи серверного обладнання. Використання таких рішень не лише знижує експлуатаційні витрати, але й суттєво подовжує строк служби технічних компонентів, адже стабільний температурний режим зменшує ризик перегрівів та поломок.

Управління енергоспоживанням на рівні інформаційно-комунікативної інфраструктури доцільно здійснювати на основі міжнародних стандартів ISO 50001 («Системи енергетичного менеджменту»). Цей стандарт встановлює вимоги до розробки, впровадження та вдосконалення системи енергоменеджменту, яка дозволяє громаді постійно моніторити споживання електроенергії, виявляти зони надмірних витрат і оперативно вживати заходів для їх скорочення. Завдяки інтеграції ISO 50001 органи місцевого самоврядування отримують інструменти для планування енергетичних витрат, оцінки ефективності модернізаційних проєктів та прогнозування економії ресурсів. У результаті громада не лише підвищує власну енергетичну незалежність, але й демонструє прозорість та відповідність найкращим світовим практикам у сфері сталого розвитку.

Додатковим напрямом є впровадження «зелених» технологій у проектуванні та будівництві об’єктів технічної інфраструктури, зокрема дата-центрів, ЦНАПів та адміністративних будівель. Йдеться про використання відновлюваних джерел енергії - сонячних панелей, вітрових турбін або геотермальних систем, які можуть забезпечувати часткове або повне живлення обладнання. Гібридні енергетичні рішення (поєднання сонячних станцій та акумуляторних систем з резервними дизель- або газогенераторами) підвищують стійкість критичних об’єктів до перебоїв у національних електромережах, що є особливо актуальним в умовах воєнних загроз та енергетичних криз. Окрім того, використання енергоефективного освітлення (LED-систем з датчиками руху) та систем автоматичного керування

мікрокліматом дозволяє додатково знизити витрати на утримання адміністративних будівель і підвищити комфорт роботи персоналу.

Не менш важливим є соціальний та репутаційний ефект від впровадження енергоефективних рішень. Громади, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля та впроваджують «зелені» стандарти, отримують додаткові можливості залучення міжнародних грантів, інвестицій і партнерських програм, наприклад, у рамках ініціатив Green Deal ЄС або програм Світового банку з підтримки енергоефективності. Участь у таких проєктах не лише забезпечує додаткові фінансові ресурси, але й підвищує довіру громадян до органів місцевого самоврядування, зміцнює імідж громади як інноваційного та екологічно відповідального суб'єкта розвитку.

Таким чином, впровадження стандартів енергоефективності та «зелених» технологій у технічну інфраструктуру місцевого самоврядування є комплексним завданням, яке поєднує економічні, екологічні та соціальні вигоди. Використання енергоощадного обладнання, систем охолодження з рекуперацією тепла, інтелектуальних систем управління енергоспоживанням та міжнародних сертифікаційних стандартів не лише знижує експлуатаційні витрати та викиди CO_2, але й створює довгострокові передумови для сталого розвитку територіальних громад, роблячи їх конкурентоспроможними та стійкими до сучасних глобальних викликів.

Таким чином, оновлення технічної інфраструктури не є лише процесом заміни застарілих пристроїв, а стратегічним завданням цифрової трансформації територіальних громад. Інвестиції в сучасні сервери, мережеве обладнання, резервні системи живлення та волоконно-оптичні мережі створюють базу для подальшого розвитку електронних послуг, впровадження хмарних технологій і забезпечення високого рівня кіберзахисту. Це дозволяє не тільки підвищити якість управлінських процесів, а й зміцнити довіру громадян до органів місцевого самоврядування, формуючи інноваційний та енергоефективний простір сталого розвитку громади.

Другим ключовим напрямом модернізації техніко-технологічного

забезпечення інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою є масштабне впровадження хмарних технологій та створення резервних дата-центрів, які формують сучасну цифрову екосистему для зберігання, обробки та обміну даними [14]. Хмарні платформи, такі як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud, а також українські провайдери GigaCloud та DeNovo, відкривають перед громадами нові можливості гнучкого управління інформаційними ресурсами. Вони дозволяють не лише розміщувати великі обсяги даних у віддалених сховищах, але й забезпечують їх динамічне масштабування залежно від поточних потреб, що є особливо важливим у періоди пікового навантаження на системи (наприклад, під час подачі великої кількості електронних заявок, проведення громадських обговорень). Використання хмарних сервісів зменшує витрати на закупівлю та обслуговування локального серверного обладнання, надає можливість автоматичного оновлення програмного забезпечення та забезпечує доступ до даних у режимі 24/7 з будь-якої точки світу.

Перевага хмарних рішень полягає у високій адаптивності до змінних умов функціонування громади. Наприклад, при різкому зростанні кількості користувачів або необхідності обробки великих обсягів інформації хмарна інфраструктура дозволяє миттєво збільшити обчислювальні потужності без придбання додаткового обладнання. Це особливо важливо для територіальних громад, де обсяг запитів на адміністративні послуги, подання електронних петицій або участь у публічних консультаціях може коливатися залежно від політичних чи соціальних подій. Крім того, провайдери хмарних послуг пропонують різні моделі обслуговування – IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service), SaaS (Software as a Service) – що дозволяє громадам обирати оптимальний рівень контролю над своїми ресурсами, залежно від наявних технічних компетенцій та фінансових можливостей.

Важливим елементом впровадження хмарних технологій є створення резервних дата-центрів – фізичних або віртуальних сховищ даних, які виконують функцію дублювання основних інформаційних систем. Такі центри дозволяють забезпечити безперервність роботи управлінських процесів навіть у разі аварій,

кібератак, стихійних лих чи відключення електропостачання. Дані, що зберігаються у резервних дата-центрах, можуть автоматично синхронізуватися з основними серверами громади, що гарантує їхню актуальність і знижує ризики втрати інформації. Зокрема, впровадження географічно розподілених дата-центрів (наприклад, на території різних областей України або навіть за кордоном) забезпечує додатковий рівень захисту від фізичного знищення обладнання в умовах воєнних дій.

Кібербезпека та надійність є визначальними чинниками для вибору хмарних рішень і побудови резервних дата-центрів. Сучасні провайдери хмарних послуг застосовують багаторівневі протоколи шифрування даних, системи двофакторної автентифікації та автоматичні механізми виявлення вторгнень, що значно підвищує рівень захисту персональних даних мешканців громади [23]. Наприклад, Microsoft Azure пропонує власні рішення для дотримання стандартів безпеки ISO/IEC 27001 та GDPR, що є важливим для інтеграції українських громад до європейського цифрового простору. Крім того, можливість географічного розподілу даних між різними країнами та регіонами дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з локальними техногенними чи воєнними загрозами [25].

З економічної точки зору, перехід на модель «оплата за використання» (pay-as-you-go), яку пропонують провайдери хмарних сервісів, є потужним інструментом фінансової оптимізації та підвищення доступності сучасних цифрових технологій для територіальних громад. Ця модель принципово відрізняється від традиційної практики закупівлі та обслуговування власних серверів, мережевого обладнання й програмного забезпечення, яка вимагає значних початкових капіталовкладень та регулярних витрат на модернізацію інфраструктури. У випадку хмарних рішень громада сплачує лише за ті ресурси (обчислювальні потужності, обсяг пам’яті, пропускну здатність каналів зв’язку), які фактично використовуються протягом певного періоду часу. Це означає, що місцеве самоврядування може гнучко коригувати витрати залежно від реальних потреб – наприклад, збільшувати ресурси під час пікових навантажень (період бюджетного планування, виборів, подання декларацій) та зменшувати їх у періоди

спаду активності. Такий підхід дозволяє не лише уникнути надлишкових витрат, але й ефективно планувати бюджет, розподіляючи кошти між пріоритетними напрямами розвитку громади.

Особливо важливо, що модель pay-as-you-go мінімізує фінансові ризики, пов'язані з технічним старінням обладнання та необхідністю його періодичної заміни. У традиційній схемі місцева влада змушена інвестувати значні кошти у створення власного дата-центру або серверної інфраструктури, яка через кілька років морально застаріває, вимагаючи додаткових витрат на модернізацію та обслуговування. У хмарних сервісах ці ризики бере на себе провайдер, який регулярно оновлює апаратне й програмне забезпечення, забезпечує кіберзахист та безперебійне функціонування систем. Таким чином, громада отримує доступ до новітніх технологій і високопродуктивних обчислювальних потужностей без необхідності великих одноразових капіталовкладень, сплачуючи лише за фактичне використання послуг. Це особливо вигідно для невеликих або сільських громад, де обмежений бюджет не дозволяє швидко створювати власну IT-інфраструктуру.

Крім того, гнучка модель оплати за використання відкриває нові можливості для довгострокового фінансового планування та прогнозування. Органи місцевого самоврядування можуть легко розрахувати майбутні витрати на цифрову інфраструктуру, виходячи з прогнозованого рівня використання хмарних ресурсів. Наприклад, під час реалізації проєктів електронного врядування, впровадження систем електронного документообігу, платформи для надання адміністративних послуг чи муніципальних геоінформаційних систем (GIS) громада може поступово масштабувати ресурси відповідно до зростання кількості користувачів та обсягів оброблюваних даних. Це знижує ризики нераціонального використання бюджетних коштів і дозволяє уникнути ситуацій, коли дороге обладнання простоює або використовується на мінімальну потужність.

Ще одним вагомим економічним фактором є наявність міжнародних грантів та програм технічної допомоги, які підтримують цифрову трансформацію територіальних громад і сприяють впровадженню хмарних рішень. Програми Європейського Союзу, такі як EU4Digital, а також ініціативи в межах Програми

«Цифрова Європа», пропонують фінансову підтримку для розвитку цифрової інфраструктури, модернізації ІТ-систем і підвищення кібербезпеки. Це можуть бути як прямі гранти на придбання послуг хмарних провайдерів, так і кошти на навчання персоналу, впровадження систем управління даними або створення резервних дата-центрів. Для українських громад, особливо в умовах післявоєнного відновлення, такі джерела фінансування стають критично важливими, адже дозволяють швидко впроваджувати сучасні цифрові рішення навіть за обмеженого місцевого бюджету.

Окрім економії коштів, хмарні моделі з оплатою за використання створюють ефект економічного мультиплікатора, оскільки звільнені бюджетні ресурси можна спрямувати на інші важливі для громади напрями: розвиток соціальної інфраструктури, підтримку освітніх і медичних закладів, реалізацію екологічних проєктів, модернізацію транспортних мереж. Гнучкість фінансування дає можливість громадам швидко реагувати на нові виклики – від забезпечення кіберзахисту до розширення електронних послуг для мешканців – без довготривалих процедур закупівлі обладнання та додаткових витрат на його обслуговування.

Таким чином, перехід на модель pay-as-you-go є стратегічно вигідним рішенням для органів місцевого самоврядування. Він дозволяє поєднати економічну ефективність, прогнозованість витрат і доступ до інноваційних технологій, одночасно знижуючи фінансові ризики та підвищуючи якість надання адміністративних послуг. Використання хмарних сервісів у поєднанні з міжнародною фінансовою підтримкою стає потужним драйвером цифрової трансформації українських громад та основою їх стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

З організаційного погляду, впровадження хмарних технологій і резервних дата-центрів вимагає комплексної стратегії цифрової трансформації, яка включає аудит наявної ІТ-інфраструктури, визначення критично важливих даних для зберігання, підготовку кадрів і розробку політик безпеки. Доцільно створювати окремі підрозділи або призначати цифрових менеджерів, відповідальних за

координацію процесів переходу на хмарні сервіси, контроль за безпекою даних і взаємодію з провайдерами послуг.

Використання масштабованих хмарних технологій та розбудова резервних дата-центрів є не лише технічним, а й стратегічним кроком для територіальних громад. Вони створюють основу для надійного функціонування інформаційно-комунікативних систем, підвищують рівень кіберзахисту, забезпечують безперервність управлінських процесів і відкривають доступ до інноваційних сервісів, що відповідають найкращим європейським практикам цифрового врядування. Такий підхід дозволяє громадам швидко реагувати на зміни, ефективно управляти ресурсами та формувати сучасне, безпечне і прозоре цифрове середовище для мешканців.

Удосконалення техніко-технологічного забезпечення також потребує системної підготовки кадрів – цифрових менеджерів, адміністраторів мереж, аналітиків даних і фахівців з кібербезпеки. Їхня компетентність у впровадженні інноваційних рішень та управлінні сучасними інформаційними системами є запорукою стабільного функціонування цифрової інфраструктури громади. Важливими інструментами підтримки цього процесу можуть стати міжнародні грантові програми, наприклад «EU4Digital», які сприяють підвищенню цифрової спроможності місцевого самоврядування.

Отже, оптимізація техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативної системи управління територіальною громадою повинна здійснюватися комплексно – через модернізацію апаратного обладнання, впровадження хмарних технологій, інтеграцію цифрових сервісів, посилення кіберзахисту та розвиток кадрового потенціалу. Такий підхід дозволить створити надійну, гнучку та безпечну інфраструктуру, здатну ефективно підтримувати процеси електронного врядування, забезпечувати доступність послуг для мешканців і відповідати найкращим європейським практикам цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

Результати, отримані під час дослідження, їх апробація та впровадження в практичну діяльність свідчать про досягнення мети дослідження й виконання поставлених завдань, а також дають підстави для формулювання таких висновків і пропозицій:

1. Обґрунтовано науково-теоретичні підходи до визначення понятійно-категорійного апарату дослідження інформаційно-комунікативного забезпечення систем управління територіальними громадами., що зосереджені на поняттях інформаційного та комунікативного забезпечення системи управління територіальними громадами дав змогу виокремити характеристики інформаційно-комунікативного забезпечення в публічному управлінні та запропонувати авторське бачення категорій «Інформаційно-комунікативне забезпечення», «Інформаційно-комунікативне забезпечення систем управління» та «Інформаційно-комунікативне забезпечення систем управління територіальними громадами», яке на відміну ід існуючого базується на комплексному баченні інформаційних потоків та комунікативних технологій в управлінні територіальними громадами. Дослідження механізмів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування дозволило окрім традиційних механізмів, які базуються на традиційних організаційних, управлінських, технологічних та нормативно правових інструментах запропонувати авторський інтегрований механізм інформації та комунікацій, який на відміну від використовуваних базується на інтегрованому підході до інструментарію інформаційно-комунікативного забезпечення та передбачає реалізацію 5 блоків: інформаційно-аналітичний, інтерактивно-комунікативний, організаційно-правовий, нормативно захисний та освітньо-мотиваційний.

2. Виокремлено та проаналізовано сутнісні характеристики методів, механізмів та принципів інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування, що базувалося на виокремленні принципів діяльності органів місцевого самоврядування та принципів і методів інформаційно-комунікативного забезпечення до яких відносять: забезпечення достовірності та

повноти інформації, правомірне отримання та захист даних, використання єдиної системи класифікації та використання інформаційної бази, що включає нормативно-довідкові та нормативно-правові документи, забезпеченість захисту особистої інформації громадян та організацій від незаконного доступу. Аналіз законодавчих основ інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування дозволив виокремити основі тенденції у його становленні, враховуючи базові нормативно-правові акти, які були прийняті Україною впродовж усього періоду. Окрему увагу було приділено нормативно-правовій базі, яка визначає сучасний стан інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування. Проаналізовано міжнародну законодавчу базу, яка є ратифікованою в Україні та визначає орієнтири реалізації інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні.

3. Здійснено оцінку організаційної структури інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальних громад, яка засвідчує, що в Україні сформувався значний розрив між формальною цифровою присутністю органів місцевого самоврядування та реальним рівнем їх інституційної, кадрової й технологічної спроможності забезпечувати ефективну взаємодію з населенням. Наявність офіційних вебсайтів і сторінок у соціальних мережах у більшості громад не супроводжується створенням повноцінних управлінських механізмів цифрового врядування. Встановлено, що відсутність спеціалізованих структурних підрозділів або відповідальних осіб з цифровізації, а також низький рівень кадрового забезпечення ІКТ-напряму істотно обмежують можливості громад щодо стратегічного планування інформаційної політики, впровадження електронних сервісів і забезпечення кібербезпеки. Це призводить до фрагментарності цифрових ініціатив та їх залежності від ситуативних управлінських рішень.

4. Проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити, що в територіальних громадах уже сформовано базові інституційні та технологічні передумови для розвитку ефективної системи публічних комунікацій, зокрема через наявність нормативно закріплених комунікативних функцій, цифрових ресурсів, інструментів електронного врядування та досвіду участі в міжнародних проєктах.

Водночас встановлено, що реалізація цього потенціалу стримується відсутністю стратегічного підходу до управління інформаційно-комунікативним забезпеченням, нерівномірністю цифрових компетентностей, обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем інклюзивності інформаційної політики.

5. Обґрунтовано, що гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, зокрема з Регламентом eIDAS, Європейським кодексом електронних комунікацій та стандартами відкритих даних, є необхідною умовою інтеграції територіальних громад у європейський цифровий простір. Запровадження уніфікованих стандартів електронної ідентифікації, інтероперабельності інформаційних систем і кіберзахисту сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, розширенню участі громадян у прийнятті рішень та зміцненню довіри до влади. У перспективі реалізація запропонованих змін створить підґрунтя для сталого розвитку територіальних громад, активізації транскордонного співробітництва та використання цифрових інструментів як ключового ресурсу модернізації публічного управління в Україні.

6. Запропоновано впровадження єдиної архітектури системи електронного документообігу є стратегічно важливим напрямом модернізації діяльності органів місцевого самоврядування та формування сучасної інформаційно-комунікативної взаємодії між владою і громадянами. Перехід від фрагментарних паперових процедур до комплексного цифрового середовища дозволяє істотно підвищити оперативність управлінських рішень, забезпечити прозорість усіх етапів обробки звернень та мінімізувати ризики бюрократичних зловживань. Доведено, що використання державних хмарних сервісів і уніфікованих платформ електронного документообігу створює належні умови для захисту персональних даних, інтеграції з державними реєстрами та забезпечення юридичної сили електронних документів. Обґрунтовано, що оновлення нормативно-правової бази з урахуванням європейських стандартів є необхідною передумовою легітимного та ефективного функціонування таких систем на рівні територіальних громад. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зростанню довіри населення до

органів місцевого самоврядування та формуванню сталих практик електронного врядування в Україні.

7. Обґрунтовано, що інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є складною динамічною системою, ефективність якої значною мірою залежить від узгодженості організаційних, управлінських та технологічних елементів. Визначено, що ключову роль у функціонуванні цієї інфраструктури відіграють органи місцевого самоврядування та підпорядковані їм структури, які формують політику цифрового розвитку, забезпечують технічну підтримку та координують інформаційні потоки. Водночас встановлено, що чинні організаційні моделі потребують подальшого вдосконалення шляхом створення спеціалізованих підрозділів і впровадження посад цифрових менеджерів, здатних забезпечити комплексне управління електронними сервісами та оперативне реагування на технологічні виклики. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, посиленню інформаційної безпеки та формуванню сучасної, орієнтованої на потреби мешканців, системи управління розвитком територіальної громади.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Нормативно-правова основа інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Аргументи
1	Конституція України [70]	«..Стаття 5. Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Стаття 38. Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Стаття 40. Усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк..».
2	Закон України «Про інформацію» [118]	Усі громадяни України, юридичні особи та державні органи наділені правом на отримання інформації. Органи державної влади, а також органи місцевого та регіонального самоврядування зобов’язані надавати відомості про свою діяльність і прийняті ними рішення.
3	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [120]	«…Стаття 3.…Громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад…» «…Стаття 13…Жителі мають право проводити громадські слухання - зустрічатися для обговорення питань з депутатами сільської, селищної, міської ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких заслуховувати зазначених осіб, порушувати питання та вносити пропозиції щодо вирішення питань місцевого значення…Жителі мають право брати участь у публічних консультаціях, організованих органами місцевого самоврядування, шляхом внесення пропозицій щодо вирішення питань місцевого значення…».
4	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [129]	**«…**Стаття 4. Основні принципи служби в органах місцевого самоврядування Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах: − служіння територіальній громаді; − поєднання місцевих і державних інтересів;

		− верховенства права, демократизму і законності; − гуманізму і соціальної справедливості; − гласності; − пріоритету прав та свобод людини і громадянина; − рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; − професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; − підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування;…».
4	Закон України «Про доступ до публічної інформації» [105]	«…Стаття 5. Забезпечення доступу до інформації 1. Доступ до інформації забезпечується шляхом: 1) систематичного та оперативного оприлюднення інформації: 2) надання інформації за запитами на інформацію…» «…Стаття 10. Публічна інформація у формі відкритих даних…Розпорядники інформації зобов'язані надавати публічну інформацію у формі відкритих даних на запит, оприлюднювати і регулярно оновлювати її на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та на своїх веб-сайтах…».
5	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [107]	Встановлюються правові та організаційні основи електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, визначаються права й обов'язки суб'єктів правовідносин у зазначених сферах, а також регламентується порядок здійснення державного контролю за дотриманням нормативно-правових вимог, що стосуються електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг.
6	Закон України «Про Національну програму інформатизації» [122]	Цим законом забезпечується «...формування та реалізація державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації…».
7	Закон України «Про офіційну статистику» [124]	«…Стаття 33. Порядок та умови доступу до офіційної державної статистичної інформації 1. Для забезпечення потреб державних органів, органів місцевого самоврядування, інших юридичних та фізичних осіб в офіційній державній статистичній інформації та організації доступу до неї в органах державної статистики створюються спеціальні інформаційні служби…»

8	Закон України «Про звернення громадян» [117]	«…Стаття 1. Звернення громадян Громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, медіа, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення. **«…**Стаття 23^{-1}**.** Електронна петиція, порядок її подання та розгляду Громадяни можуть звернутися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування з електронними петиціями через офіційний веб-сайт органу, якому вона адресована, або веб-сайт громадського об’єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції…».

ДОДАТОК Б

Індекс цифрової трансформації територіальних громад Івано-Франківської області

Назва територіальної громади	Цифрова економіка	Цифрові навички	Цифрова інфраструктура	Цифровізація публічних послуг	Загальний індекс
Білоберізька громада	6,98	22	25,62	21,3	21,27
Більшівцівська громада	15	28,86	31,62	36,59	31,38
Богородчанська громада	27,56	3,41	26,69	35,2	27,11
Болехівська громада	65,03	7,26	47,69	42,56	41,05
Брошнів-Осадська громада	15,0	20,6	33,56	39,13	32,27
Букачівська громада	57,86	0,62	25,83	35,73	29,71
Бурштинська громада	35,0	14,63	58,62	53,86	47,52
Верхнянська громада	65,0	10,67	30,65	24,54	28,34
Верховинська громада	15,1	4,56	19,88	30,45	21,86
Вигодська громада	15,04	16,2	41,09	33,76	31,45
Витвицька громада	15,0	3,18	24,37	24,87	20,48
Войнилівська громада	15,0	4,62	23,14	12,77	14,88
Ворохтянська громада	Інформація відсутня				
Галицька громада	41,6	37,29	43,38	46,38	43,64
Гвіздецька громада	15,03	9,86	29,07	26,43	23,6
Городенківська громада	25,01	12,2	27,94	49,49	34,98
Делятинська громада	15,04	17,46	40,92	35,49	32,37
Дзвиняцька громада	13,79	42,35	46,91	31,11	35,8
Долинська громада	15,41	18,29	50,71	33,47	34,56
Дубівська громада	15,03	16,63	36,88	37,82	32,08
Дубовецька громада	61,84	9,44	24,07	23,54	25,41
Єзупільська громада	15,0	20,78	38,19	33,44	31,12
Заболотівська громада	15,02	30,24	33,82	40,1	34,23
Загвіздянська громада	65,0	25,19	42,21	34,63	38,53
Зеленська громада	2,91	14,61	21,48	12,4	14,51
Івано-Франківська громада	52,47	42,77	74,51	63,48	62,58
Калуська громада	20,85	20,39	32,72	48,02	36,57
Коломийська громада	26,31	35,33	45,24	61,22	49,05
Коршівська громада	7,32	6,42	26,97	24,66	20,88
Косівська громада	65,05	26,71	34,21	54,59	45,34
Космацька громада	Інформація відсутня				
Кутська громада	15,12	13,31	46,03	33,35	32,33
Ланчинська громада	13,98	21,41	32,13	26,04	25,97
Лисецька громада	15,0	9,51	44,58	29,0	29,35
Матеївецька громада	9,83	12,59	30,94	33,22	27,1

Надвірнянська громада	15,21	31,84	55,15	42,33	41,89
Нижньовербізька громада	15,24	16,59	53,98	39,44	37,95
Новицька громада	15,44	20,62	32,78	26,11	26,22
Обертинська громада	9,29	3,74	23,17	24,47	19,45
Олешанська громада	23,47	4,59	25,23	18,86	19,09
Отинійська громада	15,06	26,65	54,93	28,49	34,8
Пасічнянська громада	15,0	32,32	39,32	24,19	29,03
Перегінська громада	15,47	19,46	26,27	30,97	26,28
Перерісланська громада	15,0	22,91	45,65	37,81	35,65
Печеніжинська громада	Інформація відсутня				
Підгайчиківська громада	35,0	0,63	38,24	18,95	23,59
Поляницька громада	23,23	11,03	33,83	36,53	30,57
П'ядицька громада	Інформація відсутня				
Рогатинська громада	19,05	30,56	45,8	53,01	44,08
Рожнівська громада	65,0	6,13	41,3	43,37	39,22
Рожнятівська громада	15,03	16,47	30,15	32,59	27,68
Снятинська громада	15,13	13,99	31,02	26,68	24,92
Солотвинська громада	15,08	21,52	47,26	41,39	37,54
Спаська громада	9,89	23,28	30,82	34,43	29,22
Старобогородчанська громада	15	15,41	23,79	30,39	24,62
Тисменицька громада	15,07	31,4	41,53	25,76	31,17
Тлумацька громада	15,11	28,84	38,91	44,81	37,67
Угринівська громада	16,02	21,91	24,88	17,61	20,28
Чернелицька громада	4,44	27,5	48,8	28,41	31,99
Яблунівська громада	15,25	8,54	17,43	17,9	16,09
Ямницька громада	10,7	12,7	29,78	39,85	29,84
Яремчанська громада	62,83	31,06	42,26	59,32	50,31

Джерело: побудовано на основі [34]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 241 с.

2. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування* : наук. зб. Дніпро 2023. С. 10-17.

3. Баймуратов М. А. Європейські стандарти максимальної демократії і місцеве самоврядування в Україні. Харків, 2000. С. 15-49.

4. Баймуратов М.А. Конституційно-проектна регламентація місцевого самоврядування і територіальних колективів. Юридичний вісник.,1996. №40. С. 95-100.

5. Батанов О. В. Територіальні громади як первинні суб'єкти місцевого самоврядування в Україні: проблеми класифікації. *Наукові праці Одеської національної юридичної академії*. 2002. Т. 1. С. 137-142.

6. Беновська Л. Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. №1. С. 30-39.

7. Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. №1 (271). С. 58-64.

8. Близнюк А. С. Формування інформаційно-комунікаційного забезпечення у системній взаємодії держави та суспільства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. №11. С. 55-59.

9. Богач Ю. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір.* 2025. № 201. С. 264–268.

10. Божук Л. В., Курченко Т. Є. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. URL: https://archive.logos-science.com/index.php/conferenceproceedings/article/view/1397/1428

11. Бойко Н. В. Інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування – важлива складова процесу прийняття управлінських рішень. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 1. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2020_1_12

12. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 28. С.36-39 DOI: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7

13. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, №4. DOI: 10.15421/152140.

14. З.М. Бурик, І.М. Івасютин, Д.Д. Косоногов Диджиталізація в системі публічного управління. *Публічне управління і політика*. 2025. (2(6). https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04

15. Бутко І. Деякі проблеми становлення і розвитку територіального самоврядування в Україні. *Місцеве та регіональне самоврядування України*. 1992. №. 3. С. 38-41.

16. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ : Ун-т «Україна», 2014. 417 с.

17. Васильєва А. І. Перспективні інструменти електронної демократії України. *Право та державне управління*. 2021. №1. С. 176-182.

18. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469

19. Висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». URL: https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a

20. Вінтоняк В. Д., Гой Н. В. Реалізація цифрової трансформації у сфері надання адміністративних послуг: досвід України. *Успіхи і досягнення у науці*.

2025. № 5(15). С. 586-602. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-586-602

21. Волох О.К. Поняття і складові інформаційно-комунікаційної інфраструктури. *Науковий вісник Ужгородського нац. у-ту. Сер. Право*. 2014. Вип. 29. Част. 2. Том 4/2 С. 29-32.

22. Галаган Л. М. Специфіка інформаційного забезпечення органів державної влади в Україні в контексті впровадження електронного урядування. Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору: міжнар. наук. конф. 2014. № 1. URL: http://conference. nbuv.gov.ua/report/view/id/298

23. Горбаченко С. А., Соколов А. В., Клєвцєвич Н. А. Роль інформаційно-комунікаційних технологій в забезпеченні захисту інформації на рівні територіальних громад Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. № 29. С. 169-176. DOI:10.20535/2307-5651.29.2024.308831

24. Горобець Н. О., Троян О. А., Страшок Є. В. Поняття децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 5. С. 149-152.

25. Губенко В. Управлінська діяльність в частині забезпечення комунікаційної політики в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2022. № 2. С. 105– 122. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/46

26. Даньків Й.Я., Лучко М.П., Остап'юк М.Я. Бухгалтерський облік у галузях економіки. К. : Знання, 2012. 243 с

27. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». Децентралізація. 2025. URL: https://decentralization.ua/finance/dashboard

28. Демошенко Г., Бардах О. Цифровізація у сфері житлово-комунального господарства: загальний тренд модернізації. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. №1. С. 16–19.

29. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text.

30. Дєгтяр А. Інформація як атрибут державно-управлінської діяльності. *Держава та регіони. Серія «Державне управління*. 2010. № 2. С. 14–18

31. Дєгтяр О.А. Інструменти та технології цифрових комунікацій для розвитку територіальних громад. *Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2025. № 9(49). С. 129-139. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-129-139

32. Дєгтяр О.А., Мілевський К.В. Загальносвітові тенденції розвитку цифровізації в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)*. 2025. № 3(33). С. 255-265. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-255-265

33. Дідух С.М., Лобоцька Л.Л., Мініна В.О. Інклюзивна економіка як нова парадигма сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. No 3. С. 100–107. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-10

34. Дія : електронний ресурс : офіційний вебсайт. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: https://diia.gov.ua

35. Доступ до інформації про місцеве самоврядування. Інститут масової інформації. 2016. URL: https://imi.org.ua/advices/dostup-do-informatsiji-pro-mistseve-samovryaduvannya-i2366

36. Драгомирецька Н. М. Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с

37. Драгомирецька Н. М. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні Публічне урядування. 2015. № 1. С. 85-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2015_1_10

38. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні. Д. ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с

39. Дубель М. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 17-26.

40. Електронне урядування. Термін. Урядовий портал. 2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/8419

41. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб.наук.пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 березня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 53-62. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf

42. Єршова Н. Ю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами. *Наук. вісник Ужгородського ун-ту. Сер. Економіка.* 2013. № 2 (39). Ч. 1. С. 96-101.

43. ЄСвої: мобільний застосунок для громад. URL: https://esvoi.app/

44. Єсімов С.С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. С. 352-357. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.56

45. Желновач Є. Г. Зарубіжний досвід формування інформаційного суспільства. *Право і суспільство*. 2023. №5. С. 263-273.

46. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник Економіки*, № 4, 2025, С. 24-27.

47. Заболотенко Д., Герасимюк К. 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. № 1. С. 71–78.

48. Загальна декларація прав людини Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

49. Захарова В., Філіпова Л. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 336 с.

50. Захист персональних даних: Національна поліція України. 2025. URL: https://npu.gov.ua/diyalnist/dotrimannya-prav-lyudini/zakhyst-personalnykh-danykh

51. Івасютин І. Вплив цифровізації на ефективність комунікації в системах місцевого самоврядування. *Філософія та управління*. 2025. (8(4). https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.02

52. Івасютин І. М. Економічний ефект від впровадження цифрових технологій в управлінні територіальними громадами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2025. № 4. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10884

53. Івасютин І. М., Жук О. І. Механізми інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 33-38. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-7

54. Івасютин І. М., Руденко А. В. Напрями розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 13-17. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-3

55. Івасютин І.М. Інформаційно-комунікативна система розвитку територіальної громади. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: матеріали X Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Ужгород, 5 грудня 2025). С. 45-46. URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/98990

56. Івасютин І.М. Механізми та методи інформаційно-комунікаційного забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації. Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 31 серпня 2025 р). С. 112-114. URL: https://researcheurope.org/conf-102/

57. Івасютин І.М. Модернізація техніко-технологічної інфраструктури інформаційно-комунікативного управління територіальних громад. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної конференції (м.

Кропивницький, 11 грудня 2025 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 220-222.

58. Івасютин І.М. Сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення системи управління територіальною громадою. Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 16-17 жовтня 2025 р.). С. 93-95.

59. Івасютин І.М., Жук О.І. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою. А*ктуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 13-19. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-3

60. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023: підсумки року. Міністерство цифрової трансформації України, Програма EGAP. Київ, 2023. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik

61. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2024: підсумки року. Міністерство цифрової трансформації України, Програма EGAP. Київ, 2024. URL: https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf

62. Історія місцевого самоврядування за різних часів. Офіційний сайт Бершадської міської ради, Вінницької області. 2021. URL: https://radabershad.gov.ua/residents/self-organization/1709-istoriya-miscevogo-samovryaduvannya-za-riznyh-chasiv.html

63. Калюжний Р. А., Швець М. Я. (Ред). Інформаційне суспільство. Дефініції. К. : Інтеграл, 2002. 220 с.

64. Качний О. С. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій–стратегічного напряму оптимізації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853

65. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. С. 131–134.

66. Кириленко О.П., Кириленко С.В. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах новітніх викликів. *Інклюзивна економіка*. 2024. №3 (05). С.39-46 DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-

67. Коваленко С.В. Складники інформаційної політики органів публічної влади в еру цифровізації та в умовах війни. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т, 34(73) № 3. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/08

68. Коваль Я., Кучеренко В. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 340(2). С. 677-681. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-107 340.2

69. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України: Верховна Рада України; Конституційний договір від 08.06.1995 № 1к/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80#Text

70. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

71. Корнійчук О. Реалізація інформаційної політики на регіональному рівні та шляхи підвищення її ефетивності. Демократичне врядування. *Науковий вісник ЛРІДУ НАДУ*. 2011. Вип. 6. URL: http://mmdc.narod.ru/ books/freedom_of_info_principles.html

72. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. №1.3. С. 43-49.

73. Костецька Т. Інформаційно-комунікаційні чинники функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Юридичний журнал «Право України»*. 2024. №6. С. 77-93.

74. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України Вип. 3 (89) 2018 с. 44-70

75. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України: навч. посіб. Т-во «Знання. КОО. 1999. 488с.

76. Курносенко Л. Процесний підхід в системі науково-практичних підходів до управління кризою: потенціал для інтеграції та синергії. *Наукові перспективи*. 2024. №3(45). С. 15–22.

77. Лахижа М. І. Інформаційно-комунікаційні технології як детермінанта розвитку територіального самоврядування в республіці Польща в умовах європейської інтеграції. *Держава та регіони*. 2025. № 3. С. 160-167. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.23

78. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. Науковий вісник: Державне управління №2(4) 2020 С.202-213 https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213

79. Лахижа, М. І., Качан, Я. В. Теоретичні аспекти модернізації місцевого самоврядування в умовах європейської інтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024 (14). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-01

80. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал.* 2020. No. (2). С. 69–75. DOI 10.33244/2617-4154.3.2020.69-76

81. Малишівський Т. В., Стефінін В. В. Управління економічним розвитком громади крізь призму концепції «місцевого економічного розвитку.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. Вип. 1-2 (278-279). С. 66-75.

82. Маслак О. І., Коробкова І. В. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С.23-25.

83. Матвієнко О. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 128 с

84. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права: ООН; Пакт, Міжнародний документ від 16.12.1966. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text

85. Наврузов Ю. В. Системне визначення поняття категорії «громада». *Актуальні проблеми державного управлінн*я. 2000. Вип. 4. С. 223-228.

86. Обертинська селична територіальна громада: офіційний сайт. URL: https://www.obertynska-tg.gov.ua/

87. Орзіх М. П. Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування. *Місцеве та регіональне самоврядування України*. 1995. Вип. 1/2. С. 67-70.

88. Орловська Ю. В. Електронна демократія як інструмент публічного управління та адміністрування: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-53

89. Пелехатий А. О., Попадинець Н.М., Тимкович О.І. Інформаційно-комунікативне забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 13-117.

90. Петренко Н.О., Машковська Л.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики.* 2020. № 2. С. 112-119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf.

91. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290с

92. Попадинець Н. М., Тимкович О. І., Дорофєєв О. В. Цифрова трансформація адміністративних послуг та інформаційно-комунікаційної інфраструктури територіальних громад у період децентралізації та війни. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 43-48.

93. Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні. Офіс Ради Європи в Україні. 2023. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-good-democratic-governance-and-resilience-in-ukraine

94. Послуги без біганини та ксерокопій: як це працює завдяки Трембіті: офіційний сайт Дія. 2025. URL: https://diia.gov.ua/news/posluhy-bez-bihanyny-ta-kserokopii-iak-tse-pratsiuie-zavdiaky-trembiti

95. Прилипко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Науковий вісник: Державне управління. 2020. №(4(6). С. 232–251. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-232-251

96. Принципи Артикля 19: Принципи законодавства про свободу інформації. Право громадян на доступ до інформації. URL: http://mmdc.narod.ru/books/freedom_of_info_principles.html

97. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

98. Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади: Указ Президента України від 14.07.2000 № 887/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887/2000#Text

99. Про виконання обов'язків та зобов'язань Україною: Резолюція 1466 (2005) Парламентської Асамблеї Ради Європи від 5 жовтня 2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_611#Text

100. Про доступ громадськості до державної документації та свободу інформації: Рекомендації Ради Європи парламентська асамблея рекомендація від 1979 р. № 854. URL: https://cedem.org.ua/library/rekomendatsiya-854-1979-pro-dostup-gromadskosti-do-derzhavnoyi-dokumentatsiyi-ta-svobodu-informatsiyi/

101. Про доступ до інформації, участь громадськості у процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля: Орхуська Конвенція від 06.07.99. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text

102. Про доступ до інформації, що знаходиться у розпорядженні державних органів: Рекомендація Ради Європи від 25 листопада 1981 № 340. URL: https://cedem.org.ua/library/rekomendatsiya-r-81-19-pro-dostup-do-informatsiyi-shho-znahodytsya-u-rozporyadzhenni-derzhavnyh-organiv/

103. Про доступ до офіційних документів: Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів від 18.06.2009. 631-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text

104. Про доступ до офіційних документів: Рекомендація Ради Європи від від 21.02.2002 № R(2002)2. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a33#Text

105. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text

106. Про електронні комунікації: Закон України від 16 груд. 2020 р. № 1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text

107. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text

108. Про затвердження Концепції формування системи національних електронних інформаційних ресурсів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.05.2003 № 259-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/259-2003-%D1%80#Text

109. Про затвердження переліку державних замовників та обсягів фінансування завдань (проектів) Національної програми інформатизації на 2001 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 18.05.2001 № 208-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2001-%D1%80#Text

110. Про затвердження Порядку координації діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових формувань, підприємств,

установ і організацій незалежно від форм власності з питань запобігання, виявлення та усунення наслідків несанкціонованих дій щодо державних інформаційних ресурсів в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах: Наказ Адміністрація Держспецзв'язку від 10.06.2008 № 94. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0603-08#Text

111. Про затвердження програми інформатизації законотворчого процесу у Верховній Раді України на 2010-2015 роки: Проект Постанови Верховної Ради України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DF54900A.html

112. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України; План від 03.04.2017 № 275-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80#Text

113. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

114. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

115. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні: Указ Президента України від 31.07.2000 № 928/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text

116. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 208. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF#Text

117. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text

118. Про інформацію: Закон України від 02.10.92 р. № 2657-XII. URL: https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/dpa-i-gromadskist/normativno-pravova-baza-u-sferi/arhiv-normativno-pravova-baza/53366.html

119. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон

України; Концепція від 04.02.1998 № 75/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text

120. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text

121. Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування: Закон України від 07.12.1990 № 533-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text

122. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text

123. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 09 січня 2007 р. № 537-V. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16

124. Про офіційну статистику: Закон України від 16.08.2022 № 2524-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20/conv#n298

125. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації: Закон України від 23.09.1997 № 539/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/539/97-%D0%B2%D1%80

126. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.01.2002 № 3. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text

127. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text

128. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text

129. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text

130. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text

131. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2021 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2021-р#Text

132. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text

133. Про тимчасовий порядок взаємодії Міністерства оборони та Національного космічного агентства під час провадження космічної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.1997 № 788. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/788-97-п#Text

134. Програма «Електронна Україна» на 2005-2012 роки»: проєкт закону від 15.04.2004 № 5414: https://www.kmu.gov.ua/npas/6150653

135. Проект Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). URL: https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf

136. Проніна О.В., Семенко О.В. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у місцевому самоврядування під час військової агресії. Вісник ХНТУ № 1(84). 2023. С. 239-243

137. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №(9). С. 168–175.

138. Сидоренко Є. В. Проблеми цифрової трансформації територіальних громад та шляхи їх вирішення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 134–143.

139. Січкаренко К.О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35 (2). С. 28-32.

140. Стовбан М.П. Цифрові платформи надання адміністративних послуг як механізм посилення участі населення у розвитку територіальної громади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. № 48. С. 162-167. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.48.26

141. Стовбан М.П., Гой Н.В. Цифровізація як інструмент трансформації інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад: інституційний та управлінський вимір. *Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 3. С. 193-200. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.27

142. Стратегія розвитку Обертинської селищної територіальної громади на 2024-2027 роки: офіційний сайт Обертинської територіальної громади. URL: https://www.obertynska-tg.gov.ua/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97-%D1%81%D0%B5%D0%BB/

143. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України; Стратегія від 12.01.2015 № 5/2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text

144. Сушинський О. І. Місцеве самоврядування в Україні : концептуальні засади статусу та діяльності виконавчих органів. Л.: АФІША, 2003. С. 48–49.

145. Терещенко Л. О., Матієнко-Зубенко І. І. Інформаційні системи і технології в обліку. К. : КНЕУ, 2004. 187 с.

146. Ушкаленко І. М., Зелінська Ю. С. Інформаційно-комунікаційні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2021/98.pdf?op=1&z=7397

147. Хаустова М. Г. Вигоди, ризики та проблеми цифровізації суспільства: загальнотеоретичний аспект. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.135

148. Цимбалюк В.І. Розвиток адміністративно-правових засад цифрового врядування у системі місцевого самоврядування України в умовах євроінтеграції. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2025. Випуск № 05(2). С. 358-363.

149. Чернов С., Воронкова В. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 516 с

150. Шевченко Т., Олесіюк Т. Міжнародні стандарти забезпечення свободи вираження поглядів Збірник публікацій Артиклю 19. К., «Фенікс». 2008. 224 с. URL: https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/userimages/book_files/Freedom%20of%20expressions_A19.pdf

151. Шестаковська Т., Гололобов С., Кириченко Г. Лідерство в місцевому самоврядуванні як інструмент аналітичної діяльності та комунікативного забезпечення інклюзивного територіального розвитку. *Вісник Хмельницького національного економічного університету. Серія економічна.* № 338.1. 2025.С. 317-323.

152. Юрчук Н. П. Методика формування інформаційного забезпечення інформаційної системи обліку оплати праці у аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5578

153. Amazon Web Services for Government. URL: https://aws.amazon.com/government-education/

154. Digital Maturity Index for local governments. OPSI. 2020. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/digital-maturity-index/

155. Ecomapa – Інтерактивна мапа незаконних сміттєзвалищ. URL: https://ecomapa.gov.ua/

156. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government UNITED NATIONS New York, 2022. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf

157. European Commission. Digital Government Factsheets 2023. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-government-factsheets

158. European Green Deal. Communication from the Commission, 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

159. Frey K. Interactive Governance: A Conception in Order to Understand the Participatory Public Management? (in Portuguese). *Revista de Sociologia e Política*. 2004. Vol. 1(5). S. 120-121.

160. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*. 2023. №12(1). P. 760–770.

161. Galych O.A., Demydkin O.S. (2021). Features of information systems and technologies of public management and administration in the context of European integration processes. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*. 2021. № 2. P. 151–166.

162. Google Maps Platform. URL: https://developers.google.com/maps

163. Henman P. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 2020. №42(4). P. 209–221.

164. König P., Wurster S., Siewert M. Sustainability challenges of artificial intelligence and Citizens' regulatory preferences. *Government Information Quarterly*. 2023. №40(4), 101863. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101863

165. Kotsiuba K. Interaction of public authorities and information systems of public authorities in the context of providing administrative services to the population. *Scientific Bulletin: Public Administration*. 2023. №2(14). P. 279–309.

166. Krasivskyi O. Features of public involvement and digitalization of services in the reform of public administration during the war. *Democratic governance*. 2023. №1(31). P. 12–23.

167. Kuzior A., Kwilinski A. Chatbots in local government: improving communication and reducing administrative burden. Journal of Digital Economy Studies. 2022. №5(3). P. 45–60.

168. Microsoft Azure Government. URL: https://azure.microsoft.com/en-us/industries/government/

169. Open311 – Open standard for civic issue tracking. URL: https://www.open311.org/

170. Peszat K., Płoszaj A., Batorski D. Informacyjno komunikacyjne a samorząd lokalny i rozwój lokalny w województwie mazowieckim Warszawa 2012. URL: https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/1343/technologie_informacyjno_komunikacyjne_a_samorzad_lokalny.pdf

171. Sánchez-Soriano M., Arango-Ramírez P. M., Pérez-López E. I., García-Montalvo I. A. Inclusive governance: empowering communities and promoting social justice. *Frontiers in Political Science.* 2024. №(6), 1478126. https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126

172. Slomski V., De Mello G.R., Filho F.T., De Q. Macedo F. The Corporative Governance and Governance at Public Management (in Portuguese), Atlas, São Paulo 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/336027440

173. Stempnakowski Z. Administracja elektroniczna. W: Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju. Pod red. A. Szewczyk. Warszawa 2007. S. 47-67.

174. United Nations. E-Government Survey 2022. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022

175. Virtudes A., Approach ICT Application to Governance in Urban Planning. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2017. Vol. 245(5). 10.1088/1757-899X/245/5/052086

ДОДАТКИ

ДОДАТОК В

УКРАЇНА
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
ЄДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261- 21-55, факс 235-60-80
E-mail: deploda@loda.gov.ua

21.08.2025 № 1-51/346 На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Івасютина Ігора Михайловича

Автором розглянуто питання інформаційно-комунікаційного забезпечення системи управління територіальною громадою в умовах модернізації місцевого самоврядування та впровадження цифрових технологій. Визначено змістовні аспекти та роль інформаційно-комунікаційних систем як фундаментального інструменту підвищення ефективності управлінських процесів і прозорості діяльності органів влади на місцевому рівні. Проаналізовано сучасні технологічні рішення, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, автоматизацію процесів прийняття рішень та оперативний обмін даними між суб'єктами управління і громадськістю. Використано комплексний підхід для оцінки функціональних можливостей інструментів електронного врядування, онлайн-сервісів та платформ для громадської участі, що сприяють підвищенню рівня залучення мешканців у процеси планування і реалізації локальних проектів. Досліджено механізми формування інформаційної екосистеми територіальної громади, зокрема питання захисту даних, кібербезпеки та забезпечення доступності інформації для всіх верств населення. На основі проведеного аналізу визначено напрями удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення з урахуванням специфіки територіальних громад різного типу, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації інфраструктури та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері цифрових технологій.

Висновки та пропозиції роботи Івасютина Ігора Михайловича можуть бути застосовані для розробки стратегічних документів з цифровізації місцевого управління, а також слугуватимуть основою для впровадження інноваційних рішень, що стимулюють стійкий розвиток територіальних громад.

Результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані органами влади при актуалізації Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років.

Директор **Вадим ТАБАКЕРА**

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
вул. Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-07-88, факс: 52-31-92
E-mail: oda@te.gov.ua, сайт: www.oda.te.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 00022622

від_____20___року № _____ На № _____ від_____20____року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івасютина Ігора Михайловича

Дисертантом здійснено комплексний аналіз шляхів удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення системи управління територіальною громадою, що є ключовим фактором підвищення якості місцевого самоврядування та ефективності взаємодії між органами влади і населенням. Визначено пріоритетні напрямки розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії, серед яких виділено створення відкритих платформ для двостороннього зв'язку, підвищення рівня доступності і прозорості інформації, а також активізація залучення громадян до управлінських процесів через цифрові сервіси. Проаналізовано сучасний стан інфраструктури інформаційно-комунікаційного забезпечення, виявлено основні проблеми її функціонування та запропоновано шляхи оптимізації, зокрема розвиток мережевої інфраструктури, впровадження інтегрованих інформаційних систем і централізованих баз даних. Особлива увага приділена удосконаленню техніко-технологічного оснащення, що включає оновлення апаратного забезпечення, впровадження хмарних технологій і засобів кібербезпеки, що забезпечують стабільність, надійність та безпеку управлінських процесів. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення територіальних громад шляхом посилення міжвідомчої координації, стандартизації процедур обміну даними та підвищення цифрової грамотності працівників органів місцевого самоврядування.

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
№ 02-8992/10 від 28.08.2025
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000004101 3A004719D900
Підписувач Куйбіда Степан Васильович
Дійсний з 18.09.2024 11:08:56 по 18.09.2026 11:08:56

Розроблені пропозиції можуть бути використані при удосконаленні Стратегії розвитку Тернопільської області на період 2021-2027, зокрема формуванні комплексної регіональної програми цифрової трансформації у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення місцевого управління. Результати дослідження мають практичне значення та сприятимуть підвищенню якості і прозорості управлінських рішень у системі територіальних громад.

Перший заступник начальника
обласної адміністрації **Степан КУЙБІДА**

АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ
вул. Незалежності, 89, м. Івано-Франківськ, Івано-Франківська обл., 76018
+38 050 447 57 88
if.rv.amu@gmail.com amu.if.ua
t.me/auc_ua auc.org.ua
СПІЛЬНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ

19.11.2025 р. № 304/2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Івасютина Ігоря Михайловича на тему
«Інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальної громади»

У межах дисертаційного дослідження здійснено комплексний аналіз сучасного стану та напрямів удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення в системі місцевого самоврядування. Результати дослідження були використані в діяльності Івано-Франківського регіонального відділення "Асоціація міст України" під час здійснення консультативної, методичної та координаційної підтримки територіальних громад регіону.

У процесі дослідження визначено ключові проблеми інформаційно-комунікативної взаємодії в територіальних громадах, зокрема фрагментарність комунікативних практик, недостатній рівень інституційного оформлення комунікаційної політики та обмежену інтеграцію цифрових інструментів у систему управління розвитком громад. Запропоновані в дисертації підходи були використані при підготовці аналітичних матеріалів і рекомендацій для органів місцевого самоврядування – членів Асоціації.

Практичну цінність для діяльності Регіонального відділення АМУ мали розроблені в дисертації рекомендації щодо підвищення прозорості інформаційних процесів, розвитку відкритих каналів комунікації з мешканцями громад, упровадження стандартів інформаційного обміну та формування системи зворотного зв'язку. Зазначені положення були враховані під час організації навчальних заходів, консультацій та обміну кращими практиками між територіальними громадами області.

Окрему увагу в дисертаційному дослідженні приділено питанням цифрової трансформації інформаційно-комунікативного забезпечення громад, зокрема впровадженню інтегрованих інформаційних систем, електронного документообігу та використанню цифрових платформ для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами. Ці напрацювання були використані Івано-Франківським регіональним відділенням "Асоціація міст України" при формуванні методичних рекомендацій щодо підвищення цифрової спроможності громад.

Результати дисертаційного дослідження мають практичне значення для діяльності Івано-Франківського регіонального відділення "Асоціація міст України" та сприяють удосконаленню системи інформаційно-комунікативної підтримки територіальних громад, підвищенню якості місцевого

самоврядування, розвитку міжмуніципального діалогу та поширенню ефективних управлінських практик у регіоні.

З повагою
Виконавчий директор **Юрій СТЕФАНЧУК**

ОБЕРТИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА

Вул. Михайла Погорєлова ,1 смт.Обертин
Івано-Франківський район, Івано-Франківська область,78050,
e-mail:obertynrada@ukr.net

Від 20.11.2025р.№253/09-10/3

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івасютина Ігоря Михайловича на тему «Інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальної громади»

У межах дослідження дисертантом здійснено комплексний аналіз шляхів удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальними громадами, зокрема з урахуванням особливостей функціонування Обертинської територіальної громади. Результати дослідження були використані в практичній діяльності Обертинської селищної ради під час аналізу стану інформаційно-комунікативної взаємодії між органами місцевого самоврядування та жителями громади.

У ході дослідження визначено пріоритетні напрями розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії в Обертинській територіальній громаді, серед яких створення та розвиток відкритих каналів двостороннього зв'язку з мешканцями, підвищення доступності та прозорості публічної інформації, а також розширення можливостей залучення громадян до управлінських процесів із використанням цифрових інструментів і сервісів. Зазначені підходи були враховані при вдосконаленні практик інформування населення та організації зворотного зв'язку в громаді.

Проаналізовано сучасний стан інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади, виявлено основні проблеми її функціонування, зокрема фрагментарність інформаційних ресурсів, обмежену інтеграцію даних та недостатню координацію між структурними підрозділами органу місцевого самоврядування. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями оптимізації, що передбачають упорядкування інформаційних потоків, поетапне впровадження інтегрованих інформаційних систем та удосконалення процедур внутрішнього й зовнішнього інформаційного обміну.

Особливу увагу в дослідженні приділено питанням удосконалення техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативних процесів у громаді, зокрема оновленню програмного та апаратного забезпечення,

використанню хмарних рішень і впровадженню базових елементів кібербезпеки з метою підвищення надійності та захищеності управлінських процесів.

За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційно-комунікативного забезпечення Обертинської територіальної громади шляхом посилення координації між структурними підрозділами селищної ради, стандартизації процедур обміну інформацією, визначення відповідальних за комунікаційну політику та підвищення рівня цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування.

Результати дисертаційного дослідження мають практичне значення та використовуються в діяльності Обертинської територіальної громади при вдосконаленні управлінських процесів, підвищенні відкритості та прозорості роботи органів місцевого самоврядування, а також розвитку ефективної комунікації між владою і мешканцями громади.

Селищний голова **Віктор ХАМУТ**

ОБЕРТИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
Івано-Франківського району Івано-Франківської області
04357727
УКРАЇНА

Міністерство освіти і науки України
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, Україна, 76018; код згідно з ЄДРПОУ 02125266
тел. (+380-342) 75-23-51; факс (+380-342) 53-15-74; e-mail office@cnu.edu.ua; сайт https://cnu.edu.ua

06.01.2026 № 03.04-29/03 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Івасютина Ігора Михайловича
на тему: «Інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальної громади»
281 «Публічне управління та адміністрування»

Довідка засвідчує, що результати дисертаційного дослідження були впроваджені у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника.

Практичні розробки Івасютина І.М. використані у діяльності кафедри публічного управління та адміністрування під час формування навчально-методичного комплексу освітніх компонентів та проведення аудиторних занять з дисциплін освітнього рівня «бакалавр» і «магістр»:

- «Теорія та історія публічного управління» - тема 5. Механізми публічного управління.

- «Економіка публічного сектору» - тема 3. Суспільне виробництво: фактори, результати, ефективність; тема 5. Суть, структура і суб'єкти ринкової економіки.

- «Правове забезпечення державного управління» - тема 4. Дотримання законності при виконанні завдань державного управління; тема 11. Основні напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення державного

управління; тема 13. Розвиток проблемно-орієнтованих нормативно-правових баз.

-«Інформаційна політика та електронне врядування» - тема 5. Розвиток електронного врядування на регіональному та місцевому рівнях в Україні; тема 6. Електронний документообіг.

- «Організаційно-правове забезпечення системи публічного управління» - тема 4. Державна політика, та її місце в публічному управлінні. Механізми реалізації державної політики; тема 9. Нормативно-правові акти публічного управління та їх класифікація.

- при підготовці кваліфікаційних (бакалаврських і магістерських) робіт.

При викладанні навчальних дисциплін було використано напрацьовані Івасютинем І.М. теоретичні положення щодо:

- формування понятійно-категорійного апарату інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою;
- застосування системного та інституційного підходів у дослідженні інформаційно-комунікативного забезпечення територіальної громади;
- обґрунтування розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади;
- удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальної громади.

Проректор з науково-педагогічної роботи
та міжнародної діяльності
Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника
кандидат хімічних наук, доцент Лілія ТУРОВСЬКА

Завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
кандидат економічних наук, доцент Ольга ЖУК

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ, ДОРОЖНЬОГО, ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА, МІСТОБУДУВАННЯ ТА АРХІТЕКТУРИ
вул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76015, тел. (0342) 55-22-10, e-mail: main@dev.if.gov.ua
код згідно з ЄДРПОУ 43380399

06.02.2026 № 171/02-01 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івасютина Ігоря Михайловича на тему «Інформаційно-комунікативне забезпечення розвитку територіальної громади», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Дисертантом здійснено комплексний аналіз шляхів удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальними громадами, що є одним із ключових чинників підвищення якості публічного управління, прозорості управлінських процесів та ефективності взаємодії між органами влади й населенням. У ході дослідження визначено пріоритетні напрями розвитку інформаційно-комунікативної взаємодії на місцевому та регіональному рівнях, зокрема створення відкритих цифрових платформ для двостороннього зв'язку, підвищення доступності та відкритості публічної інформації, а також активізацію залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень із використанням сучасних цифрових сервісів.

Проаналізовано сучасний стан інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад, виявлено основні проблеми її функціонування, зокрема фрагментарність інформаційних систем, недостатній рівень інтеграції даних та обмежену координацію між структурними підрозділами органів влади. На цій основі запропоновано напрями оптимізації, що передбачають розвиток мережевої інфраструктури, упровадження інтегрованих інформаційних систем, централізованих баз даних і вдосконалення процедур інформаційного обміну між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Особливу увагу в дисертаційному дослідженні приділено удосконаленню техніко-технологічного забезпечення інформаційно-комунікативних процесів, що включає оновлення апаратного й програмного забезпечення, використання хмарних технологій, а також упровадження сучасних засобів кібербезпеки з

метою забезпечення стабільності, надійності та захисту управлінських процесів в умовах зростання інформаційних і безпекових загроз.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку територіальних громад шляхом посилення міжвідомчої координації, стандартизації процедур обміну даними, інституціоналізації комунікативної політики та підвищення рівня цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування.

Розроблені в межах дисертаційного дослідження пропозиції можуть бути використані у діяльності Департаменту розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури Івано-Франківської обласної державної адміністрації, зокрема під час удосконалення стратегічних і програмних документів регіонального розвитку, формування комплексних заходів цифрової трансформації у сфері управління територіальними громадами та підвищення ефективності інформаційно-комунікативної взаємодії між обласним рівнем управління й громадами.

Результати дослідження мають практичне значення та сприятимуть підвищенню якості, прозорості й результативності управлінських рішень, а також зміцненню інституційної спроможності територіальних громад Івано-Франківської області в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Директор департаменту **Роман ДУНИЧ**

ДОДАТОК Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України категорії Б:

1. З.М. Бурик, І.М. Івасютин, Д.Д. Косоногов Диджиталізація в системі публічного управління. *Публічне управління і політика*. 2025. (2(6). *Особистий внесок (0,23 д.а.): Визначено тенденцій диджиталізації в системі публічного управління України упродовж 2019–2024 років (0,56 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04

URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/107

2. Івасютин І. Вплив цифровізації на ефективність комунікації в системах місцевого самоврядування. *Філософія та управління*. 2025. (8(4). *(0,44 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.02

URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/151

3. Івасютин І. М. Економічний ефект від впровадження цифрових технологій в управлінні територіальними громадами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 4. *(0,64 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10884

URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/4/10884

4. Івасютин І. М., Руденко А. В. Напрями розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 13-17. *Особистий внесок (0,53 д.а.): Охарактеризовано сучасні напрями розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії місцевих органів влади та територіальної громади (0,74 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-3

URL: https://apie.org.ua/uk/napriami-rozvitku-%d1%96nformatc%d1%96ino-komun/

5. Івасютин І. М., Жук О. І. Механізми інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 33-38. *Особистий внесок (0,68 д.а.):*

Обґрунтовано механізми інформаційно-комунікативного забезпечення органів місцевого самоврядування (0,89 д.а.).

DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-7

URL: https://apie.org.ua/uk/mehan%d1%96zmi-%d1%96nformatc%d1%96ino-komun%d1%96kativn/

6. Івасютин І.М., Жук О.І. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 13-19. *Особистий внесок (0,56 д.а.): Визначено напрями удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою (0,68 д.а.).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-3

URL: https://apie.org.ua/uk/udoskonalennia-%d1%96nfrastrukturi-%d1%96nform/

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Івасютин І.М. Інформаційно-комунікативна система розвитку територіальної громади. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти*: матеріали X Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Ужгород, 5 грудня 2025). С. 45-46. *(0,13 д.а.).*

URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/98990

8. Івасютин І.М. Механізми та методи інформаційно-комунікаційного забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації. *Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 31 серпня 2025 р). С. 112-114. *(0,16 д.а.)*

URL: https://researcheurope.org/conf-102/

9. Івасютин І.М. Сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення системи управління територіальною громадою. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 16-17 жовтня 2025 р.). С. 93-95. *(0,14 д.а.).*

URL:

10. Івасютин І.М. Модернізація техніко-технологічної інфраструктури інформаційно-комунікативного управління територіальних громад. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем:* матеріали науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 11 грудня 2025 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2025. С. 220-222.