

Корнага Олександр
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0009-0000-6238-6939
+380503531239

ЕВОЛЮЦІЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Kornaha Oleksandr
Pursuer of the third (educational-scientific) level of higher education
Higher educational institution academician Yuriy Bugay international scientific and
technical university
ORCID ID: 0009-0000-6238-6939

EVOLUTION OF STATE MECHANISMS FOR REGIONAL GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження еволюції державних механізмів управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації. Наголошується, що цифровізація не є лише технологічною модернізацією окремих елементів державного управління, а виступає багатовимірним процесом, який суттєво змінює логіку функціонування владних інституцій, процедури прийняття рішень і характер взаємодії між державою та громадянами на регіональному рівні. У фокусі аналізу — перехід від традиційних ієрархічних моделей до децентралізованих, гнучких, прозорих систем управління, заснованих на принципах нової публічної служби, відкритості та участі.

У статті систематизовано етапи цифрової трансформації в Україні — від інформатизації до електронного врядування й сучасних практик управління на основі даних. Розглянуто стратегічні документи, які визначають рамки цифрової трансформації регіонів, зокрема Стратегію цифрової трансформації України та Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Акцент зроблено на практичних кейсах цифрових ініціатив у громадах: цифрових панелях моніторингу (Smart Lviv Dashboard), реєстраційних платформах (Вінниця), ГІС-системах (Харків) та електронних кабінетах мешканця (Хмельницький).

Водночас автором виявлено бар'єри, що стримують цифрову трансформацію на регіональному рівні: інституційна фрагментація, цифрова нерівність, недостатня ІТ-інфраструктура, низький рівень цифрових навичок, ризики кібербезпеки, обмежені фінансові ресурси, особливо в умовах воєнного стану. У підсумку обґрунтовано потребу у формуванні адаптивних моделей цифрового управління, що враховують асиметрію розвитку регіонів, необхідність інклюзивності та стійкості в умовах кризи.

Ключові слова: цифрова трансформація, регіональне управління, публічне адміністрування, децентралізація, цифрові інструменти, стратегія, смарт-рішення, Україна

Abstract. This article explores the evolution of state mechanisms for regional governance in Ukraine under the influence of digital transformation. It is argued that digitalization should not be interpreted merely as a technical upgrade of public services but as a complex and multidimensional process that reshapes institutional structures, decision-making mechanisms, and the overall philosophy of interaction between the state and citizens at

the regional level. The research focuses on the transition from traditional hierarchical models of governance to flexible, decentralized, and citizen-oriented models based on the principles of the new public service and smart governance.

The study systematizes the main stages of digital transformation in Ukraine's public sector, from early informatization and the development of e-government to the current stage of integrated digital governance based on big data, open data platforms, GIS technologies, and citizen engagement tools. It emphasizes the growing role of regional and local authorities in shaping and implementing digital policies tailored to local development needs. Strategic documents such as the Digital Transformation Strategy of Ukraine and the State Strategy for Regional Development 2021–2027 are analyzed in terms of their regional implementation and institutional coherence.

In addition to reviewing successful cases of digitalization in Ukrainian regions—such as smart dashboards in Lviv, registration systems in Vinnytsia, and GIS-based platforms in Kharkiv—the article also identifies critical barriers to regional digital transformation. These include institutional fragmentation, insufficient digital skills, unequal access to ICT infrastructure, cybersecurity vulnerabilities, and the challenges of sustaining innovation in wartime conditions. The author concludes that building adaptive and inclusive models of digital regional governance requires a systemic approach, strong leadership, and intersectoral cooperation. The findings of the study can be used to inform both academic discourse and the development of evidence-based public policy in Ukraine.

Key words: digital transformation, regional governance, public administration, decentralization, smart tools, Ukraine, institutional reform

JEL codes: H70, H83, O33, R58

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала визначальним трендом сучасного глобального розвитку, що докорінно змінює традиційні підходи до функціонування держави, бізнесу та суспільства. У центрі цих змін перебуває публічне управління, яке стикається з необхідністю не лише модернізувати інструменти впливу, але й переглянути концептуальні засади взаємодії з регіонами та громадянами. Регіональне управління, як одна з ключових підсистем державного управління, відіграє важливу роль у забезпеченні збалансованого розвитку територій, розв'язанні соціально-економічних проблем та реалізації стратегічних завдань сталого розвитку.

У XXI столітті ефективність державної регіональної політики вже не може обмежуватись виключно адміністративними методами. Впровадження цифрових технологій вимагає переосмислення ролі даних, відкритості, прозорості та участі громадськості в управлінських процесах. У контексті цифрової трансформації держава змушена адаптувати свої інституційні, процедурні та технологічні механізми для забезпечення більшої гнучкості, адаптивності та результативності регіонального управління.

Український контекст у цьому питанні є особливо цікавим, з огляду на масштабну реформу децентралізації, війсьний стан та актуалізацію проблем регіональної стійкості. Водночас процес цифровізації в Україні відбувається динамічно, охоплюючи не лише центральні органи влади, але й органи місцевого самоврядування, створюючи нові можливості для управління на основі цифрових платформ, відкритих даних та інноваційних рішень.

Аналіз досліджень і публікацій. У дослідженнях Войтка І. М. [1] та Стаднійчука Р. В. [5] висвітлюється роль цифровізації в публічному управлінні в умо-

вах трансформаційних змін і війни. Вони акцентують увагу на необхідності адаптації державного управління до нових цифрових викликів, зокрема через розвиток електронних сервісів та цифрових інструментів. Аналіз стратегічних документів, таких як Державна стратегія регіонального розвитку [2] та Стратегія цифрової трансформації України [3], свідчить про системний підхід уряду до цифровізації, який спрямований на підвищення ефективності управлінських процесів та покращення доступу громадян до державних послуг. Міжнародні аналітичні джерела, зокрема звіти OECD [4], Світового банку [7] та ПРООН [8], підкреслюють важливість інтеграції цифрових технологій у систему врядування України. Ці документи фокусуються на оцінці готовності державних інституцій до цифрових змін, а також наданні рекомендацій для сталого розвитку електронного уряду. Вони також вказують на необхідність розбудови цифрових спроможностей на місцевому рівні та посилення інституційної взаємодії. На регіональному рівні тематика цифровізації також активно досліджується. Зокрема, Халипенко та Гарафанова [6] розглядають виклики цифровізації регіонального розвитку, а Яновський [9] підкреслює роль "смарт-регіонів" як вектору регіональної політики. Гриценко [10] наголошує на взаємозв'язку між децентралізацією та цифровізацією, що створює нові можливості для підвищення ефективності публічного управління на місцях. Приклади реалізованих електронних сервісів у містах України, таких як Львів [11], Вінниця [12], Тернопіль [13], Харків [14], Хмельницький [15] та Дніпро [16], свідчать про практичну імплементацію цифрових рішень у муніципальному управлінні. Варто також звернути увагу на сучасні наукові дослідження цифровізації у глобальному контексті. Зокрема, публікація Garafova та ін. [17] охоплює вплив глобальних трансформацій на процеси цифровізації, окреслюючи нові підходи до управління змінами. Інше дослідження за авторством Garafova, Zhosan та інших [18] презентує матричний метод аналізу конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі, що може бути адаптований і до публічного управління як інструмент стратегічного планування.

Таким чином, проаналізовані джерела охоплюють широкий спектр аспектів цифровізації державного та регіонального управління: від стратегічного бачення та міжнародної підтримки до реалізації електронних сервісів на місцях і впливу цифрової трансформації на управлінські практики. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє краще зрозуміти динаміку змін і перспективи цифрового розвитку публічного сектору в Україні.

Методика дослідження. У процесі дослідження еволюції державних механізмів управління регіонами в умовах цифрової трансформації було застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднав засади теорії державного управління, цифрової економіки, регіонального розвитку та інституціонального аналізу. Це дало змогу не лише розкрити історичну динаміку управлінських змін, а й проаналізувати глибину впливу цифрових технологій на характер взаємодії держави з регіонами.

Дослідження ґрунтується на цілісному системному баченні об'єкта аналізу як сукупності взаємопов'язаних управлінських практик, технологічних рішень, стратегічних документів та інституційних перетворень. Особливу увагу було приділено співвідношенню класичних і сучасних моделей регіонального управління, що дало змогу провести порівняльну характеристику їхніх ознак і виявити зміни у філософії публічного адміністрування.

У статті проаналізовано стратегічні документи, які формують нормативну основу цифрової трансформації в Україні, зокрема державні стратегії, концепції, законодавчі акти, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій. Їх вивчення дозволило виокремити основні пріоритети, напрямки та інструменти впровадження цифрових рішень у регіональне управління.

Ключовим компонентом емпіричної бази стали практичні приклади цифрових ініціатив на рівні окремих територіальних громад та обласних центрів, які були проаналізовані через методологію кейс-стаді. Це дало змогу не лише зафіксувати факт наявності певних рішень, а й виявити їхню ефективність, інституційну спроможність до масштабування та відповідність стратегічним цілям цифрової трансформації.

У межах аналізу сучасного стану цифровізації регіонального управління здійснено оцінку сильних і слабких сторін реалізованих підходів, що дозволило обґрунтувати наукові висновки щодо необхідних напрямів подальшого вдосконалення механізмів публічного управління в умовах цифрових викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючу кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації державного управління, проблема еволюції механізмів регіонального управління залишається недостатньо розкритою як у теоретичному, так і в прикладному вимірах. У науковому дискурсі домінують роботи, що концентруються переважно на централізованих цифрових платформах, електронних послугах або цифровій інфраструктурі, тоді як трансформаційні процеси на рівні регіональних владних структур часто розглядаються фрагментарно або в контексті загальної діджиталізації суспільства.

Недостатньо систематизованими залишаються підходи до аналізу взаємозв'язку між децентралізацією влади, розвитком цифрових сервісів і змінами у логіці публічного врядування в регіонах. Не до кінця досліджено, яким чином цифрові інструменти впливають на ефективність прийняття управлінських рішень на місцях, які ризики породжує цифрова нерівність між громадами, а також як саме цифрові платформи трансформують інституційну структуру взаємодії між центром і регіонами.

Окремо варто наголосити на відсутності уніфікованої аналітичної моделі, яка б дозволяла комплексно оцінювати рівень цифрової зрілості регіональних органів влади з урахуванням технологічної, організаційної, нормативної та кадрової складових. У наявних публікаціях часто ігноруються питання впливу воєнного стану, кризових умов та інституційної нестабільності на цифрову трансформацію регіонального управління, хоча саме ці чинники визначають сучасний український контекст.

Таким чином, залишається відкритим завдання формування цілісного підходу до осмислення цифрової еволюції державного управління регіонами, що враховував би багаторівневість, динамічність та асиметричність цього процесу в умовах трансформаційної нестабільності.

Метою статті. Метою статті є дослідження еволюції державних механізмів управління регіонами в умовах цифрової трансформації, аналіз сучасних інструментів та практик цифрового врядування, а також визначення викликів і перспектив для України на цьому шляху.

Виклад основного матеріалу. Перехід до нових моделей регіонального управління наприкінці XX – на початку XXI століття відбувався під впливом глобальних змін у теорії публічного адміністрування. Однією з провідних концепцій, яка сформувала інституційну основу сучасного державного управління, стала концепція нової публічної служби (New Public Service, NPS). Її ідеї постали як реакція на обмеження традиційної бюрократичної моделі та ринкових підходів нової публічної менеджменту (New Public Management).

Згідно з NPS, основне завдання держави полягає не в наданні послуг як бізнес-структура чи адмініструванні як ієрархічна система, а в створенні умов для демократичної участі громадян, розвитку громад, задоволення публічного інтересу. Цей підхід тісно пов'язаний з процесами децентралізації, які полягають у передачі владних повноважень, відповідальності та фінансових ресурсів від центральних органів до місцевих рівнів управління.

Децентралізація в рамках нової публічної служби не є суто адміністративною реформою, а стратегічним переформатуванням владних відносин, де громади стають активними суб'єктами прийняття рішень. Це сприяє формуванню нових механізмів участі громадян, підзвітності органів влади, конкурентоспроможності регіонів та інтеграції цифрових інструментів у практики місцевого самоврядування.

У табл. 1 представлено порівняння ключових ознак класичної моделі регіонального управління та підходу, заснованого на засадах нової публічної служби.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ КЛАСИЧНИХ І СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ
РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Критерій	Класична модель	Нова публічна служба
Управлінська ієрархія	Централізована вертикаль	Децентралізована, горизонтальна
Роль громадян	Пасивні отримувачі послуг	Активні учасники процесу прийняття рішень
Основна мета	Адміністративне управління	Забезпечення публічного блага
Характер відносин «центр-регіон»	Субординація	Партнерство, розподіл повноважень
Інструменти впливу	Законодавчі та бюджетні важелі	Інклюзивне планування, цифрові сервіси
Фокус управління	Контроль і підпорядкування	Стратегічне бачення і розвиток потенціалу

**авторська розробка*

Цей перехід супроводжувався зміною принципів державного регулювання, посиленням прозорості, появою нових індикаторів ефективності, орієнтованих не лише на виконання планових показників, а й на якість життя населення та ступінь залученості громади до процесів управління. Застосування цифрових технологій у цій логіці не є лише інструментом автоматизації, а стає засобом трансформації управлінської культури — від влади над регіонами до партнерства з регіонами.

Цифрова трансформація державного управління — це не одномоментний процес, а поступова еволюція, що охоплює різні фази інституційного, технологічного та культурного оновлення. Вона включає перехід від базової інформатизації до побудови інтегрованих систем цифрового врядування, які базуються на даних, відкритості та активній взаємодії з громадянами. У публічному управлінні виділяють щонайменше три ключові етапи цифрової трансформації, які логічно послідовні та мають специфічні ознаки. Узагальнена хронологія цифрової еволюції подана на рисунку 1.



Рис. 1. Етапи цифрової трансформації публічного управління

**складено автором*

Інформатизація (2000–2010) охоплювала початковий етап впровадження комп’ютерних технологій в адміністративну діяльність органів влади. Основною метою була автоматизація рутинних процесів (документообіг, звітність, архівування) та модернізація технічного забезпечення. Цей етап характеризувався фрагментарністю і відсутністю єдиної цифрової стратегії.

Електронне урядування (2010–2020) знаменувало перехід до активного використання ІТ-технологій для надання державних послуг громадянам і бізнесу в електронному форматі. Почали з’являтися портали доступу до електронних послуг, були впроваджені системи електронної ідентифікації, цифрові підписи, а також створено правове поле для регулювання електронної взаємодії. Зміни стосувалися переважно сервісної функції управління, без суттєвого оновлення управлінських моделей.

Цифрова трансформація (з 2020 року) є якісно новою фазою, що включає зміну логіки прийняття управлінських рішень, базовану на даних (data-driven governance), інтеграцію інформаційних платформ, міжвідомчу взаємодію в реальному часі, персоналізацію послуг, а також використання технологій штучного

інтелекту, блокчейну та Інтернету речей. У центрі цієї трансформації знаходиться не лише держава, а й громадянин, громада, бізнес, що виступають активними учасниками цифрового співтворення (co-creation).

Кожен із цих етапів створює передумови для наступного, однак лише цифрова трансформація формує умови для дійсно гнучкого, прозорого й ефективного управління на рівні регіонів, де цифрові платформи стають не допоміжним засобом, а основою організації публічної влади.

На сучасному етапі цифрової трансформації публічного управління стрімко зростає роль інноваційних цифрових інструментів, які забезпечують ефективну взаємодію держави з громадянами, бізнесом та громадянським суспільством. Ці інструменти істотно змінюють характер функціонування органів регіональної влади, відкриваючи нові можливості для аналітики, участі громадян, надання послуг та прийняття рішень на основі даних.

Цифрове врядування сьогодні — це не лише електронні послуги чи документообіг, а комплекс інтегрованих рішень, які охоплюють стратегічне планування, управління ресурсами, прогнозування розвитку територій та моніторинг результатів політики. В умовах децентралізації та зростання автономії громад, цифрові інструменти стають критично важливими для підвищення інституційної спроможності на місцевому рівні.

У таблиці 2 представлено типологію сучасних цифрових інструментів, які активно впроваджуються у практику регіонального управління, а також охарактеризовано рівні їх застосування.

Таблиця 2

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Назва інструменту	Призначення	Приклади використання	Рівень застосування
Геоінформаційні системи (ГІС)	Візуалізація просторових даних, аналіз територій	Кадастрові карти, зонування, екологічний моніторинг	ОТГ, ОДА, міста
Платформи відкритих даних	Забезпечення прозорості, контроль громадськості	data.gov.ua, місцеві портали	Центральний, регіональний
Електронні панелі управління	Візуалізація показників ефективності та прогресу	Smart Lviv Dashboard	Міста, громади
Цифрові платформи участі	Залучення громадян до планування та контролю	Електронні петиції, громадський бюджет	Місцевий
Хмарні сервіси	Оптимізація обліку, зберігання й обміну даними	Автоматизовані ЦНАПи, реєстри в хмарі	Всі рівні
Електронна ідентифікація	Забезпечення безпечного доступу до електронних сервісів	BankID, MobileID	Національний, місцевий
Інструменти аналітики даних	Підтримка прийняття рішень на основі big data	ВІ-системи, прогностичні моделі	Регіональний

**розроблено автором*

Застосування зазначених інструментів дозволяє суттєво підвищити прозорість регіонального управління, зменшити ризики корупції, оперативніше реагувати на виклики, пов'язані з безпекою, логістикою чи соціальними потребами населення. Зокрема, у період воєнного стану та гуманітарної кризи цифрові системи показали високу ефективність у розподілі допомоги, координації евакуацій, відновленні обліку житла та інфраструктури.

Водночас ефективність впровадження цифрових рішень залежить від інституційної готовності регіонів, цифрових компетентностей посадовців, доступності інтернету та фінансових ресурсів. Без інтегрованого бачення та стратегії цифрового розвитку використання окремих інструментів залишається фрагментарним і не забезпечує системного ефекту.

Цифрова трансформація регіонального управління в Україні здійснюється в межах цілісного нормативно-стратегічного каркасу, сформованого на рівні державної політики. Починаючи з 2019 року, цифровізація була визначена пріоритетом діяльності уряду, що знайшло відображення у численних нормативно-правових актах, програмах та концептуальних документах. Їхньою особливістю є орієнтація не лише на підвищення технологічної оснащеності державних інституцій, а й на реальну трансформацію управлінських процесів і регіональної взаємодії.

Ключовим документом, який закріпив концептуальні засади цифрового розвитку, стала Стратегія цифрової трансформації України. У ній визначено вектори цифрової модернізації держави, зокрема в публічному управлінні, освіті, медицині, інфраструктурі та безпеці. В контексті регіонального управління акцент зроблено на розвитку цифрових платформ, відкритих даних, електронної взаємодії та управління на основі даних.

Водночас у сфері просторового розвитку та територіальної політики ключове значення має Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки. У цьому документі цифровізація розглядається як одна з наскрізних умов реалізації політики згуртованості, зменшення регіональних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності територій.

Доповненням до цих стратегій стали інші документи, зокрема:

1. Концепція розвитку електронного урядування в Україні;
2. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку цифрових компетентностей;
3. Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних»;
4. галузеві стратегії цифрової трансформації у сферах освіти, екології, охорони здоров'я, енергетики, що мають регіональний вимір.

Взаємодія цих стратегій формує багаторівневу архітектуру цифрового регулювання, що представлена на рисунку 2.

Сформована стратегічна база дозволяє реалізовувати принципи цифрового управління не тільки на рівні держави, але й у громадах, областях, містах. Разом із тим, ефективність реалізації цих документів значною мірою залежить від політичної волі, здатності регіонів розробляти й реалізовувати власні цифрові стратегії, рівня координації між органами влади та реального фінансування цифрових ініціатив на місцях.

Процес цифровізації регіонального управління в Україні має виражену динаміку — поряд із позитивними зрушеннями спостерігаються й суттєві виклики. З

одного боку, цифрові рішення стали реальним інструментом підвищення ефективності публічного управління, а з іншого — регіональна цифрова нерівність, нестача ресурсів та обмежена спроможність окремих громад стримують потенціал цифрової трансформації.



Рис. 2. Вітчизняна стратегічна база цифрової трансформації регіонального управління

**розроблено автором*

Серед ключових досягнень можна виокремити масштабне впровадження цифрових сервісів на базі екосистеми «Дія», розвиток центрів надання адміністративних послуг нового покоління (ЦНАП), діджиталізацію процедур у сфері архітектури, соціального захисту, земельних відносин, запуск пілотних Smart City-ініціатив, створення локальних систем моніторингу та управління на рівні ОТГ і міст.

Одним із індикаторів прогресу стало зростання кількості послуг, доступних у цифровому форматі, а також розширення практик використання геоінформаційних систем (ГІС) та аналітики даних у плануванні регіонального розвитку. В окремих громадах з'явилися цифрові стратегії та дорожні карти розвитку IT-інфраструктури.

Втім, процес цифровізації супроводжується низкою бар'єрів, які варто розглядати не як окремі проблеми, а як комплекс системних факторів, що стримують інституційне зростання на місцях. Вони згруповані у табл. 3.

ДОСЯГНЕННЯ ТА БАР'ЄРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Категорія	Приклади досягнень	Основні бар'єри
Інституційна спроможність	Впровадження цифрових стратегій у громадах	Відсутність цифрових підрозділів або СІО на місцях
Технологічна база	Створення сучасних ЦНАП, Smart-платформ, хмарних реєстрів	Зношена інфраструктура, слабе покриття інтернетом
Людський капітал	Проведення навчань для посадовців, підтримка цифрових волонтерів	Низький рівень цифрових навичок у громадах
Фінансові ресурси	Грантова підтримка міжнародних проєктів (EU4DigitalUA, U-LEAD тощо)	Недостатнє фінансування з місцевих бюджетів
Кібербезпека	Захист порталів, сертифікація доступів	Відсутність планів реагування на кіберінциденти

*складено автором [11-16]

Попри позитивну динаміку розвитку цифрових ініціатив, в Україні досі існує значна різниця між регіонами у рівні цифрової зрілості. Спроможність громад до інтеграції сучасних технологій значною мірою залежить від політичної волі місцевого керівництва, доступу до фінансів, якісного кадрового забезпечення, а також підтримки з боку держави та донорів.

Системне подолання цих бар'єрів потребує міжсекторальної взаємодії, розробки регіональних дорожніх карт цифрового розвитку, зміцнення інституційного середовища та підвищення цифрової грамотності на всіх рівнях управління.

Реалізація цифрових стратегій на місцевому рівні в Україні демонструє суттєву варіативність як за масштабом, так і за глибиною впровадження інструментів цифрового врядування. Успішні приклади цифровізації регіонального управління свідчать про можливість ефективної модернізації навіть у складних умовах, за умови політичної волі, компетентної команди та підтримки партнерів. Деякі громади, обласні адміністрації та міста вже стали локомотивами цифрових змін, перетворюючи публічні сервіси на прозорі, доступні й орієнтовані на потреби громадян.

У таблиці 4 наведено приклади регіональних цифрових ініціатив, які відзначаються інноваційністю, системністю впровадження та орієнтацією на результат.

Ці приклади засвідчують не лише технологічні здобутки, а й трансформацію управлінського мислення — від адміністративного домінування до партнерства між владою, громадою та бізнесом. Водночас більшість із реалізованих ініціатив були підтримані за рахунок міжнародних програм, зокрема U-LEAD з Європою, USAID, UNDP, GIZ, що свідчить про потребу в інституційному інвестуванні з боку держави для масштабування таких рішень.

ПРИКЛАДИ ЦИФРОВИХ ІНІЦІАТИВ У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

Регіон / громада	Цифрова ініціатива	Опис та результати
Львівська міська рада	Smart Lviv Dashboard	Цифрова панель моніторингу ключових показників міста: транспорт, екологія, бюджет. Інтеграція з мобільними застосунками.
Вінницька міська ТГ	Єдина система е-реєстрацій	Автоматизований сервіс для запису дітей до шкіл, садків, медичних закладів. Підвищено прозорість та зменшено черги.
Тернопільська обласна рада	Портал відкритих даних	Публікація фінансової, кадрової, майнової інформації з доступом через API. Активне залучення громадськості.
Харківська ОВА	ГІС-платформа управління комунальним майном	Цифровий облік інфраструктури та власності, аналіз технічного стану об'єктів, підтримка рішень з розвитку територій.
Хмельницький	Електронний кабінет мешканця	Персоніфікований онлайн-доступ до послуг ЖКГ, звернень до органів влади, історії платежів.
Дніпровська міська рада	Цифрова мапа транспортної інфраструктури	Реальний моніторинг громадського транспорту, інформування мешканців у режимі реального часу.

*складено автором за [11-16]

Практики регіональної цифровізації в Україні формують важливу базу для майбутніх досліджень з аналізу ефективності цифрового врядування, показуючи, що навіть у період турбулентності можлива якісна модернізація публічного сектору.

Дискусія. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація є не лише технологічною модернізацією публічного управління, а й глибокою зміною управлінської парадигми, яка охоплює організаційні, інституційні, нормативні та соціальні аспекти функціонування держави. Еволюція механізмів регіонального управління засвідчує поступовий відхід від централізованих моделей, характерних для індустріального типу управління, до децентралізованих, відкритих і взаємодіючих цифрових структур, орієнтованих на потреби громад.

Запровадження концепту нової публічної служби та принципів цифрового врядування створило підґрунтя для формування нової якості взаємодії між державою і регіонами, в якій ключовими цінностями стали прозорість, підзвітність, участь громадян і прийняття рішень на основі даних. Визначені етапи цифрової трансформації — від інформатизації до управління на основі даних — окреслюють логіку поступового ускладнення механізмів та зростання вимог до інституційної спроможності органів влади на місцях.

Висновки. У роботі акцентовано увагу на прикладах впровадження цифрових інструментів у регіональному управлінні, що демонструють позитивні зрушення у сфері підвищення ефективності, прозорості та інноваційності. Разом з тим, виявлено низку бар'єрів — нерівномірність цифрового розвитку, кадровий дефіцит, обмеженість інфраструктури та ресурсів, що стримують потенціал цифрових

змін. Системне подолання цих обмежень є передумовою для подальшого удосконалення державної регіональної політики.

Результати дослідження свідчать про необхідність створення адаптивної моделі цифрового регіонального управління, що враховувала б асиметрії розвитку громад, виклики воєнного часу та потребу в посиленні антикризової стійкості. Подальші наукові розвідки можуть бути зосереджені на розробці індикаторів цифрової зрілості регіонів, аналізі ефективності використання цифрових інструментів в умовах обмежених ресурсів та моделюванні сценаріїв регіонального розвитку на основі big data.

Література

1. Войтко, І. М. (2022). Цифровізація державного управління в умовах трансформаційних змін. Публічне управління: теорія та практика, (1), 23–29. <https://doi.org/10.32782/pptp.2022.1.3>
2. Кабінет Міністрів України. (2021). Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова № 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2021-%D0%BF>
3. Міністерство цифрової трансформації України. (2020). Стратегія цифрової трансформації України. <https://thedigital.gov.ua>
4. OECD. (2022). Digital Government Review of Ukraine: Fostering Digital Transformation of the Public Sector. OECD Digital Government Studies. <https://doi.org/10.1787/1b8a5056-en>
5. Стаднійчук, Р. В. (2023). Цифрове врядування як чинник модернізації публічного управління в умовах війни. Державне управління: удосконалення та розвиток, (5). <https://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2723>
6. Халипенко, О. І., & Гарафанова, О. І. (2021). Цифровізація регіонального розвитку України: виклики та перспективи. Економіка і держава, (6), 20–24. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.20>
7. World Bank. (2021). E-Government in Ukraine: Rapid Assessment and Roadmap. <https://documents.worldbank.org>
8. UNDP Ukraine. (2023). Digital Transformation of Public Services in Ukrainian Hromadas: Research Report. <https://www.ua.undp.org>
9. Яновський, О. С. (2022). Смарт-регіони: цифрова трансформація як вектор регіональної політики. Регіональна економіка, (4), 115–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-12>
10. Гриценко, І. О. (2020). Децентралізація та цифровізація: нові горизонти публічного управління. Вісник НАДУ при Президентіві України, (2), 33–39. <https://visnyk.academy.gov.ua>
11. Львівська міська рада. (2023). Smart Lviv Dashboard. Портал відкритих даних. <https://opendata.city-adm.lviv.ua/dashboard>
12. Вінницька міська рада. (2022). Електронна система реєстрації у навчальні заклади. Відкритий портал Вінниці. <https://www.vmr.gov.ua/registrations/>
13. Тернопільська обласна рада. (2023). Портал відкритих даних Тернопільської області. <https://data.gov.ua/organization/ternopilska-oblasna-derzhavna-administratsiya>
14. Харківська обласна військова адміністрація. (2022). ГІС-платформа для управління об'єктами комунальної власності. Офіційний сайт. <https://kharkivoda.gov.ua>
15. Хмельницька міська рада. (2023). Електронний кабінет мешканця. <https://my.city.khm.gov.ua>
16. Дніпровська міська рада. (2023). Цифрова мапа транспорту міста. Портал електронних сервісів. <https://e-misto.dp.ua>

17. Garafonova, Olga; Dvornyk, Oleksii; Sharov, Volodymyr; Zhosan, Hanna, Yankovoi, Roman; Lomachynska, Iryna Digitization Process in a Changing Global Environment TEM Journal Open Access Volume 14, Issue 1, Pages 251 - 265 2025. DOI: 10.18421/TEM141-23. https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html

References

1. Voitko, I. M. (2022). Tsyfrovyzatsiia derzhavnoho upravlinnia v umovakh transformatsiinykh zmin [Digitalization of public administration under transformational changes]. Public Administration: Theory and Practice, (1), 23–29. <https://doi.org/10.32782/pptp.2022.1.3>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). State strategy for regional development for 2021–2027. Resolution No. 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2021-%D0%BF>
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2020). Digital Transformation Strategy of Ukraine. <https://thedigital.gov.ua>
4. OECD. (2022). Digital Government Review of Ukraine: Fostering Digital Transformation of the Public Sector. OECD Digital Government Studies. <https://doi.org/10.1787/1b8a5056-en>
5. Stadniichuk, R. V. (2023). Tsyfrovi vriaduvannia yak chynnyk modernizatsii publichnoho upravlinnia v umovakh viiny [Digital governance as a factor in the modernization of public administration during wartime]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (5). <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2723>
6. Khalypenko, O. I., & Harafanova, O. I. (2021). Tsyfrovyzatsiia rehionalnoho rozvytku Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of Ukraine's regional development: Challenges and prospects]. Ekonomika i derzhava, (6), 20–24. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.20>
7. World Bank. (2021). E-Government in Ukraine: Rapid Assessment and Roadmap. <https://documents.worldbank.org>
8. UNDP Ukraine. (2023). Digital Transformation of Public Services in Ukrainian Hromadas: Research Report. <https://www.ua.undp.org>
9. Yanovskyi, O. S. (2022). Smart-rehiony: tsyfrova transformatsiia yak vektor rehionalnoi polityky [Smart regions: Digital transformation as a vector of regional policy]. Rehionalna ekonomika, (4), 115–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-12>
10. Hrytsenko, I. O. (2020). Detsentralizatsiia ta tsyfrovyzatsiia: novi horyzonty publichnoho upravlinnia [Decentralization and digitalization: New horizons of public administration]. Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy, (2), 33–39. <https://visnyk.academy.gov.ua>
11. Lviv City Council. (2023). Smart Lviv Dashboard. Open Data Portal. <https://opendata.city-adm.lviv.ua/dashboard>
12. Vinnytsia City Council. (2022). Electronic Registration System for Educational Institutions. Vinnytsia Open Portal. <https://www.vmr.gov.ua/registrations/>
13. Ternopil Regional Council. (2023). Open Data Portal of Ternopil Region. <https://data.gov.ua/organization/ternopilska-oblasna-derzhavna-administratsiya>
14. Kharkiv Regional Military Administration. (2022). GIS Platform for Managing Municipal Property. <https://kharkivoda.gov.ua>
15. Khmelnytskyi City Council. (2023). Resident's Electronic Cabinet. <https://my.city.khm.gov.ua>
16. Dnipro City Council. (2023). Digital Map of Urban Transport Infrastructure. Electronic Services Portal. <https://e-misto.dp.ua>
17. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. TEM Journal, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>