

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Костецького Леоніда Леонідовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему

**ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ
СИСТЕМ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

(повна назва теми)

За матеріалами

Органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області

(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник

Д. держ. упр., професор
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Г. КОВАЛЬ
*(ініціали,
прізвище)*

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «20» січня 2026 р. № 6

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Кривий Ріг –2026

Завдання на кваліфікаційну магістерську роботу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

Г. ПУРІЙ

(підпис)

(Ініціал, прізвище)

«19» січня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Костецького Леоніда Леонідовича

1. Тема роботи Використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування

Керівник роботи д.держ.упр., професор Коваль Г.В.

затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 719-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико-методичні засади використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування

1.1 Сутність та роль інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування

1.2 Нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні

1.3 Зарубіжний досвід використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування

Розділ 2 Характеристика та аналіз використання сучасних інформаційних систем в органах місцевого самоврядування Дніпропетровської області

2.1 Загальна характеристика інформаційно-цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області

2.2 Застосування інформаційних систем у наданні адміністративних та соціальних послуг населенню

2.3 Проблеми та бар'єри впровадження сучасних інформаційних систем на місцевому рівні

Розділ 3 Напрями вдосконалення використання сучасних інформаційних систем в органах місцевого самоврядування

3.1 Розвиток системи кібербезпеки та захисту інформації в органах місцевого самоврядування

3.2. Шляхи оптимізації управлінських процесів через впровадження новітніх інформаційних технологій

3.3. Пропозиції щодо підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Об'єкт дослідження: Процес інформаційного забезпечення та цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: Сукупність теоретичних, методологічних та організаційно-практичних аспектів використання сучасних інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Дніпропетровської області.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: Теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування шляхом використання сучасних інформаційних систем на прикладі органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області.

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Коваль Г.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

Костецький Л.Л.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1 Сутність та роль інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування	8
1.2 Нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні	17
1.3 Зарубіжний досвід використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	33
2.1 Загальна характеристика інформаційно-цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області	33
2.2 Застосування інформаційних систем у наданні адміністративних та соціальних послуг населенню	41
2.3 Проблеми та бар'єри впровадження сучасних інформаційних систем на місцевому рівні	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	56
3.1 Розвиток системи кібербезпеки та захисту інформації в органах місцевого самоврядування	56
3.2. Шляхи оптимізації управлінських процесів через впровадження новітніх інформаційних технологій	66
3.3. Пропозиції щодо підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування	73
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена докорінною трансформацією системи публічного управління, ключовим вектором якої є цифровізація. В умовах децентралізації влади та курсу на європейську інтеграцію органи місцевого самоврядування (далі ОМС) отримують не лише ширші повноваження, а й нові виклики щодо якості надання адміністративних і соціальних послуг, прозорості прийняття рішень та ефективності комунікації з громадою.

Використання сучасних інформаційних систем перестає бути питанням лише технічного оснащення муніципалітетів і перетворюється на індикатор їхньої інституційної спроможності. Впровадження інструментів електронного урядування, систем електронного документообігу та цифрових платформ взаємодії дозволяє мінімізувати корупційні ризики, скоротити адміністративні витрати та забезпечити безперервність управління навіть у кризових умовах. Однак на практиці процес цифровізації на місцевому рівні стикається зі значними перепонами: від нерівномірності технічного забезпечення до кадрового дефіциту та кіберзагроз. Саме необхідність розв'язання цих проблем та пошуку шляхів оптимізації діяльності ОМС через новітні технології зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Магістерська робота виконана відповідно до пріоритетних напрямів розвитку публічного управління в Україні, зокрема Стратегії цифрової трансформації та Концепції розвитку електронного урядування.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування шляхом впровадження та використання сучасних інформаційних систем.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та роль інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні;
- узагальнити зарубіжний досвід використання цифрових інструментів у муніципальному управлінні;
- охарактеризувати інформаційно-цифровій інфраструктурі органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області;
- дослідити стан застосування інформаційних систем у наданні адміністративних та соціальних послуг;
- виявити проблеми та бар'єри (технічні, кадрові, нормативні) впровадження сучасних систем на місцевому рівні;
- розробити пропозиції щодо розвитку системи кібербезпеки, оптимізації управлінських процесів та підвищення цифрової компетентності посадових осіб.

Об'єктом дослідження є процес інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів використання сучасних інформаційних систем в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування (на матеріалах Дніпропетровської області).

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для аналізу структури інформаційних систем; нормативно-правовий аналіз – для вивчення законодавчої бази; порівняльний аналіз – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду; статистичний та аналітичний методи – для оцінки стану цифровізації в Дніпропетровській області.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення політики кібербезпеки та кадрового забезпечення цифровізації, які можуть бути використані

органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності своєї роботи.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до кожного розділу та загального висновку, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку, із яких: основний текст – 73 сторінки. Робота ілюстрована 26 таблицями та 11 рисунками. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та роль інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування

В умовах цифрової трансформації публічного управління інформаційні системи перетворюються на базовий інституційний інструмент функціонування органів місцевого самоврядування. Вони не лише забезпечують технічну підтримку управлінських процесів, а й формують нову логіку прийняття рішень, комунікації з громадянами, реалізації повноважень територіальних громад. Саме тому дослідження сутності інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування потребує комплексного осмислення – з позицій інформатики, державного управління, публічного адміністрування та муніципального менеджменту.

У науковій літературі інформаційні системи традиційно розглядаються як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу інформації з метою підтримки управлінських рішень. Водночас у сфері місцевого самоврядування зазначена категорія набуває розширеного змісту, оскільки включає не лише технологічну, а й організаційно-правову, соціальну та комунікативну складові.

Так, М. Вовк наголошує, що інформаційні системи в публічному управлінні є «інфраструктурною основою управлінського циклу», яка забезпечує узгодженість між цілями розвитку, управлінськими рішеннями та ресурсним забезпеченням [6]. У контексті місцевого самоврядування зазначене означає, що інформаційні системи виступають механізмом

інтеграції стратегічних програм розвитку громади, бюджетного планування, надання адміністративних послуг і контролю за їх якістю.

Подібної позиції дотримується В. Кушніков та А. Курило, які розглядають інформаційні системи як складову управлінської спроможності органів влади. На її думку, рівень розвитку інформаційних систем безпосередньо впливає на ефективність виконання власних і делегованих повноважень органами місцевого самоврядування, а також на рівень прозорості та підзвітності місцевої влади [21]. У цьому контексті інформаційні системи перестають бути допоміжним інструментом і трансформуються у фактор інституційної спроможності територіальних громад.

Вагомий внесок у розкриття сутності інформаційних систем зробив С. Глобенко, який у своїх працях з електронного урядування акцентує увагу на сервісній природі інформаційних систем у публічному секторі. Дослідник зазначає, що для органів місцевого самоврядування інформаційні системи мають забезпечувати не лише внутрішні управлінські процеси, а й орієнтацію на потреби мешканців громади як кінцевих споживачів публічних послуг [7]. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційні системи як інструмент реалізації концепції людиноцентричного управління на місцевому рівні.

З позицій муніципального менеджменту Ю. Мохова та А. Луцька визначають інформаційні системи як «організаційно-технічний комплекс», що забезпечує інформаційну підтримку процесів планування, організації, мотивації та контролю в діяльності органів місцевого самоврядування [27]. Важливою є теза автора про те, що ефективність інформаційної системи визначається не лише рівнем автоматизації, а й ступенем її інтегрованості в управлінські процедури та нормативно-правове поле.

У свою чергу, Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець підкреслюють, що інформаційні системи в діяльності органів місцевого самоврядування виконують функцію зниження управлінської невизначеності. Науковець доводить, що доступ до актуальної, достовірної та структурованої інформації дозволяє мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень

на рівні громади [3]. У цьому аспекті інформаційні системи розглядаються як інструмент підвищення якості управлінських рішень.

Важливою є також позиція Г. Жекало, М. Заяць та О. Вакун, яка наголошує на правовому вимірі функціонування інформаційних систем. Вона розглядає їх як елемент інформаційно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, що має відповідати вимогам законодавства у сфері захисту інформації, персональних даних та відкритості публічної інформації [14]. Зазначене дозволяє зробити висновок, що сутність інформаційних систем у муніципальному управлінні не може бути зведена виключно до технічного аспекту.

Узагальнюючи підходи науковців, доцільно зазначити, що інформаційні системи в діяльності органів місцевого самоврядування є складним багаторівневим утворенням, яке поєднує технологічні рішення, управлінські процеси, правові норми та комунікативні механізми взаємодії з громадськістю. Саме така інтегративна природа зумовлює їх ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад та підвищенні ефективності місцевого управління.

Таблиця 1.1.1

Еволюція наукових підходів до розуміння сутності інформаційних систем у публічному та місцевому управлінні

Підхід	Ключовий зміст
Технократичний	Інформаційна система як сукупність апаратно-програмних засобів
Управлінський	Інформаційна система як інструмент підтримки управлінських рішень
Інституційний	Інформаційні системи як елемент спроможності органів влади
Сервісний	Орієнтація на потреби громадян і надання послуг
Інформаційно-правовий	Забезпечення законності та відкритості інформації

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, теоретичний аналіз свідчить, що сучасне трактування інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування виходить далеко за межі їх технічного призначення та охоплює стратегічні, організаційні та соціальні аспекти публічного управління.

Роль інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування визначається їх здатністю забезпечувати цілісність управлінського процесу на рівні територіальної громади. У сучасних умовах децентралізації та розширення повноважень місцевих органів влади саме інформаційні системи стають ключовим чинником, що поєднує стратегічне планування, поточне управління та оцінювання результатів діяльності органів місцевого самоврядування.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що інформаційні системи виконують роль «управлінського каркасу», на який накладаються всі основні функції муніципального управління. Зокрема, К. Ляпін зазначає, що інформаційні системи дозволяють органам місцевого самоврядування перейти від фрагментарного управління до системного, заснованого на аналізі даних і прогнозуванні соціально-економічного розвитку територій [23]. Такий підхід особливо актуальний для територіальних громад, які функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності перед населенням.

Окремої уваги заслуговує роль інформаційних систем у забезпеченні прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування. Як наголошують С. Довгий, П. Бідюк та О. Трофимчук, інформаційні системи є інструментом реалізації принципів відкритого врядування, оскільки забезпечують доступ громадян до публічної інформації, результатів діяльності органів влади та процесів прийняття управлінських рішень [7]. У цьому контексті інформаційні системи виступають не лише управлінським, а й демократичним інструментом.

З позицій управління розвитком територій важливою є думка І. Рубана, В. Тютюника та О. Тютюника, які вказують, що інформаційні системи в органах місцевого самоврядування створюють інформаційну основу для формування та реалізації місцевих програм соціально-економічного розвитку [46]. Автори підкреслюють, що без належного інформаційного забезпечення стратегічне планування на місцевому рівні втрачає реалістичність і перетворюється на декларативний процес.

Суттєвою є також роль інформаційних систем у підвищенні якості надання адміністративних та публічних послуг. На думку Н. Кунанець, П. Федорка, В. Кута впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє стандартизувати процеси надання послуг, скоротити часові витрати, зменшити корупційні ризики та підвищити рівень задоволеності населення діяльністю органів місцевого самоврядування [20]. Таким чином, інформаційні системи безпосередньо впливають на соціальну довіру до місцевої влади.

Важливим аспектом є і внутрішньоорганізаційна роль інформаційних систем. Як зазначає С. Богуславська, вони забезпечують узгодженість дій структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, формують єдиний інформаційний простір та сприяють підвищенню дисципліни управлінської діяльності [4]. Зазначене особливо важливо в умовах складної структури органів місцевого самоврядування та значної кількості взаємопов'язаних функцій.

Таблиця 1.1.2

Підходи науковців до визначення інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування

Автор	Визначення
Вовк М. М.	Інформаційні системи – це інституційно закріплений механізм інформаційного забезпечення управлінського циклу в публічному управлінні [6]
Кушніков В. В., Курило А. Г.	Сукупність організаційних і технічних засобів, що формують інформаційну спроможність органів влади [21]
Глобенко С.	Інформаційні системи як сервісна платформа взаємодії органів влади та громадян [7]
Мохова Ю., Луцька А.	Організаційно-технічний комплекс підтримки управлінських функцій місцевого самоврядування [27]
Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С.	Інструмент зниження управлінської невизначеності на місцевому рівні [3]
Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В.	Елемент інформаційно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування [14]
Ляпін К.	Засіб систематизації та аналізу управлінської інформації в муніципальному управлінні [23]
Довгий, С. О., Бідюк, П. І. & Трофимчук, О. М.	Інструмент забезпечення прозорості та підзвітності місцевої влади [7]
Рубан, І. В., Тютюник, В. В. & Тютюник, О. О.	Інформаційна основа стратегічного розвитку територіальних громад [46]

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Наведені визначення свідчать про багатовимірність підходів до трактування інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас їх об'єднує спільне розуміння інформаційних систем як ключового ресурсу управління, без якого неможливе ефективне функціонування сучасної територіальної громади.

Таблиця 1.1.3

**Основні напрями впливу інформаційних систем на діяльність органів
місцевого самоврядування**

Напрямок	Зміст впливу
Управлінський	Підтримка прийняття управлінських рішень
Організаційний	Координація діяльності структурних підрозділів
Соціальний	Підвищення доступності та якості послуг
Демократичний	Забезпечення відкритості та участі громадян
Стратегічний	Формування інформаційної бази розвитку громад

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Отже, роль інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування має комплексний характер і охоплює як внутрішні управлінські процеси, так і зовнішню взаємодію з громадськістю. Саме через інформаційні системи реалізується сучасна модель ефективного, відкритого та орієнтованого на розвиток місцевого самоврядування.

Проведений теоретико-методологічний аналіз дозволяє стверджувати, що інформаційні системи в діяльності органів місцевого самоврядування слід розглядати як системоутворюючий елемент сучасного муніципального управління. Вони інтегрують у єдиний управлінський простір інформаційні ресурси, організаційні процедури, нормативно-правові механізми та технологічні інструменти, забезпечуючи цілісність функціонування місцевої влади в умовах цифрового суспільства.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що сутність інформаційних систем не обмежується функціями автоматизації документообігу або технічної підтримки діяльності апарату органів місцевого самоврядування. Вони формують нову управлінську логіку, в межах якої інформація перетворюється на стратегічний ресурс розвитку територіальних громад. Саме через

інформаційні системи забезпечується перехід від інтуїтивного управління до управління, заснованого на даних, аналітиці та прогнозуванні.

Особливої ваги інформаційні системи набувають у контексті реалізації реформи децентралізації, коли на місцевий рівень передано значний обсяг повноважень і відповідальності. За таких умов інформаційні системи виконують роль інструменту управлінської спроможності, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно планувати розвиток територій, управляти бюджетними ресурсами, координувати діяльність комунальних підприємств та забезпечувати якісне надання публічних послуг.

Водночас інформаційні системи відіграють ключову роль у формуванні відкритості та підзвітності місцевої влади. Забезпечуючи доступ громадян до публічної інформації, електронних сервісів і результатів діяльності органів місцевого самоврядування, вони сприяють підвищенню рівня довіри до місцевих інституцій та розвитку механізмів участі громадян у процесах місцевого управління. Таким чином, інформаційні системи виступають важливим чинником демократизації публічного управління на місцевому рівні.

Узагальнене авторське бачення дозволяє визначити інформаційні системи в діяльності органів місцевого самоврядування як інтегровану соціально-управлінську систему, що забезпечує формування, обробку, зберігання та використання інформації з метою підвищення ефективності управлінських рішень, якості публічних послуг і сталого розвитку територіальних громад.

Як показує Рис. 1.1.1, інформаційні системи в діяльності органів місцевого самоврядування формуються на основі інтеграції інформаційних ресурсів, управлінських процесів та очікуваних результатів, що забезпечують стратегічний ефект розвитку громади. Таблиця 1.1.4 деталізує структурні компоненти таких систем, підкреслюючи комплексність їхнього функціонування: інформаційний компонент відповідає за накопичення та обробку даних, технічний забезпечує апаратно-програмні ресурси,

організаційний – регламенти та управлінські процеси, правовий – нормативну підтримку та захист інформації, а комунікативний забезпечує взаємодію з громадянами та іншими інституціями. Така комплексна структура дозволяє органам місцевого самоврядування досягати високої ефективності управління, прозорості, підзвітності та підвищувати рівень участі громадян у процесах прийняття рішень.

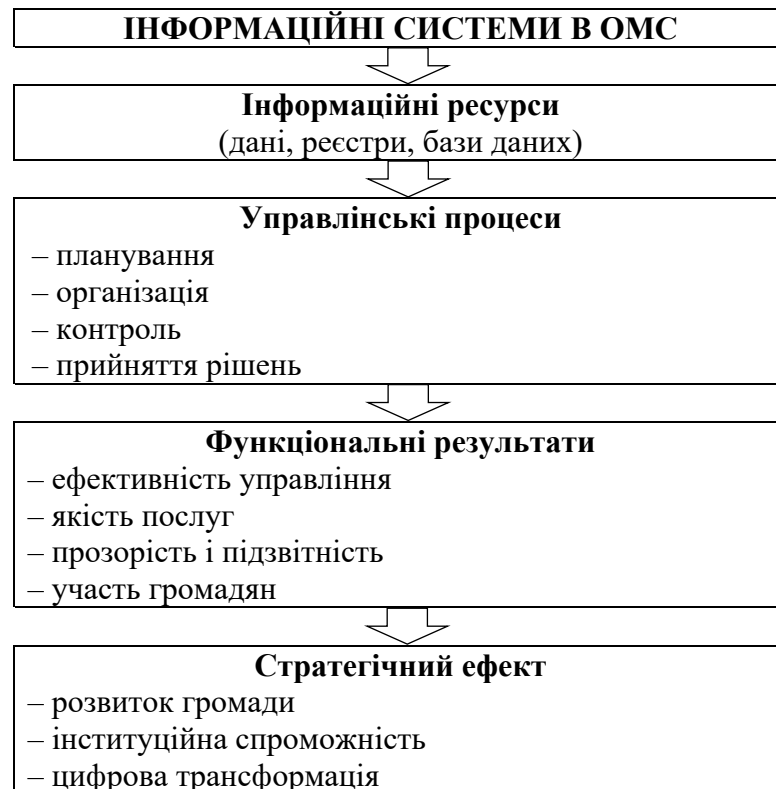


Рис. 1.1.1 Сутність та роль інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таблиця 1.1.4

Структурні компоненти інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування

Компонент	Зміст
Інформаційний	Дані, реєстри, інформаційні ресурси громади
Технічний	Апаратні та програмні засоби
Організаційний	Регламенти, процедури, управлінські процеси
Правовий	Норми законодавства, захист інформації
Комунікативний	Взаємодія з громадянами та інституціями

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Наведена в таблиці 1.1.4 структура інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування відображає їх комплексну та багатовимірну природу. Кожен із виокремлених компонентів не функціонує автономно, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи, формуючи єдиний інформаційно-управлінський простір територіальної громади. Саме системна інтеграція інформаційного, технічного, організаційного, правового та комунікативного компонентів забезпечує цілісність функціонування інформаційних систем і визначає їх реальну ефективність у практиці місцевого самоврядування.

Інформаційний компонент виступає змістовною основою інформаційних систем і охоплює масиви даних, реєстри, інформаційні ресурси та аналітичні матеріали, які використовуються в процесі управління громадою. Його якість безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень, оскільки неповні або недостовірні дані нівелюють потенційні переваги навіть найсучасніших технологічних рішень. Технічний компонент, у свою чергу, забезпечує матеріально-технологічну реалізацію інформаційних процесів, створюючи умови для оперативної обробки, зберігання та передачі інформації.

Організаційний компонент визначає порядок використання інформаційних систем у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування. Він включає регламенти, внутрішні процедури, розподіл відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами. Без належного організаційного забезпечення інформаційні системи ризикують залишитися формальним інструментом, не інтегрованим у реальні управлінські процеси. Водночас правовий компонент гарантує легітимність функціонування інформаційних систем, забезпечуючи дотримання вимог законодавства щодо захисту інформації, персональних даних та доступу до публічної інформації.

Комунікативний компонент інформаційних систем відіграє особливо важливу роль у взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням,

бізнесом та громадськими організаціями. Саме через нього реалізується принцип відкритості місцевої влади, забезпечується доступ громадян до електронних сервісів та створюються умови для зворотного зв'язку. Таким чином, структура інформаційних систем, представлена в таблиці 4, відображає їх інтегративний характер і підкреслює необхідність комплексного підходу до їх впровадження та розвитку.

Отже, реалізація інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування зумовлює не лише трансформацію внутрішніх управлінських процесів, а й формування якісно нових результатів функціонування місцевої влади. Впровадження сучасних інформаційних рішень дозволяє досягти синергетичного ефекту, який проявляється одночасно в управлінській, економічній, соціальній, демократичній та інституційній сферах.

1.2 Нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні

Нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування є одним із ключових чинників формування сучасної моделі публічного управління на місцевому рівні. Умови цифрової трансформації суспільства, розширення повноважень територіальних громад та зростання очікувань громадян щодо якості публічних послуг зумовлюють необхідність чіткого правового визначення засад використання інформаційних технологій у муніципальному управлінні.

У науковій літературі нормативно-правове регулювання розглядається не лише як сукупність законодавчих та підзаконних актів, а як цілісна система правових норм, що визначає межі, форми, механізми та відповідальність суб'єктів публічного управління у процесі впровадження й використання

інформаційних технологій. Саме через правове регулювання забезпечується легітимність цифрових управлінських рішень, захист прав громадян та стабільність функціонування інформаційних систем на місцевому рівні.

Так, С. Барегамян С. та Ю. Карпі у своїх працях наголошує, що нормативно-правове забезпечення є основою інституціоналізації будь-яких управлінських інновацій, зокрема інформаційних технологій. Науковці підкреслює, що без чіткої правової регламентації цифрові інструменти в публічному управлінні не можуть бути інтегровані в управлінський цикл та залишаються фрагментарними елементами адміністративної практики [1]. У контексті місцевого самоврядування зазначене означає, що впровадження інформаційних технологій має спиратися на комплексну нормативну базу, яка враховує специфіку територіальних громад.

Подібну позицію висловлює С. Петров, яка розглядає нормативно-правове регулювання як умову формування інформаційної спроможності органів влади. Вона зазначає, що правове поле визначає не лише можливість використання інформаційних технологій, а й рівень відповідальності органів місцевого самоврядування за захист інформації, персональних даних та забезпечення доступу громадян до публічної інформації [29]. Таким чином, нормативно-правове регулювання виконує одночасно регулятивну та гарантійну функції.

Значний внесок у дослідження проблематики правового забезпечення цифровізації публічного управління зробив Н. Литвин, який акцентує увагу на необхідності гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами електронного врядування. Учений зазначає, що органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами впровадження інформаційних технологій, а отже потребують чітко визначених правових механізмів використання електронних сервісів, реєстрів та інформаційних систем [22]. Зазначене особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів України.

З правової точки зору важливою є позиція К. Крамаренка та О. Шаповала які розглядають нормативно-правове регулювання впровадження

інформаційних технологій як складову інформаційного права. Вони підкреслює, що для органів місцевого самоврядування правове регулювання має охоплювати питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних, електронного документообігу та відкритості інформації [19]. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між цифровізацією управління та захистом прав і свобод людини.

Водночас О. Євсюкова наголошує, що нормативно-правове регулювання має не лише фіксувати правила використання інформаційних технологій, а й стимулювати їх розвиток. Науковець зазначає, що надмірна зарегульованість або фрагментарність правових норм може гальмувати процеси цифрової трансформації на місцевому рівні, особливо в малих і середніх громадах [13]. Отже, правове регулювання має бути гнучким, системним і адаптивним до технологічних змін.

У контексті місцевого самоврядування нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій охоплює декілька взаємопов'язаних рівнів: конституційний, законодавчий та підзаконний. Вони формують правове середовище, в межах якого органи місцевого самоврядування реалізують повноваження у сфері цифрового розвитку, надання електронних послуг та управління інформаційними ресурсами громади.

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні є складною, багаторівневою системою, яка забезпечує легітимність, безпеку та ефективність цифрових трансформацій на місцевому рівні. Саме від якості правового забезпечення залежить ступінь інтеграції інформаційних технологій у практику діяльності органів місцевого самоврядування та їх здатність відповідати сучасним викликам розвитку територіальних громад.

Нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування в Україні

характеризується багаторівневістю та комплексністю. Воно формується під впливом конституційних норм, законів, підзаконних нормативно-правових актів, а також стратегічних і програмних документів, які визначають напрями цифрового розвитку публічного управління. Така багатошарова структура зумовлена міжгалузевим характером інформаційних технологій, які одночасно стосуються адміністративного, інформаційного, конституційного та муніципального права.

Науковці звертають увагу на те, що ефективність впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні безпосередньо залежить від узгодженості нормативно-правових актів між собою. Так, О. Бучковська та О. Веремчук зазначають, що фрагментарність правового регулювання цифровізації публічного управління призводить до різного рівня розвитку інформаційних технологій у територіальних громадах, що, у свою чергу, посилює диспропорції місцевого розвитку [5]. Відтак важливою є системність нормативного забезпечення.

Базовим рівнем правового регулювання виступає Конституція України, яка закріплює принципи місцевого самоврядування, права громадян на інформацію та обов'язок органів влади діяти в межах повноважень і на підставі закону. Хоча Конституція не містить прямих норм щодо інформаційних технологій, саме вона створює правові передумови для їх упровадження через гарантування відкритості, прозорості та підзвітності публічної влади [17].

Наступний рівень формують закони України, які безпосередньо регулюють використання інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. Серед них ключове місце посідає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері інформаційного забезпечення та використання сучасних управлінських інструментів [38]. У поєднанні із законами «Про інформацію» [37], «Про доступ до публічної інформації» [32], «Про захист персональних даних» [35] та «Про електронну ідентифікацію та

електронні довірчі послуги» [33] він формує правову основу цифрової діяльності органів місцевого самоврядування.

Важливу роль у нормативно-правовому регулюванні відіграють підзаконні нормативні акти Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади, які деталізують порядок функціонування електронних інформаційних систем, електронного документообігу, державних та муніципальних реєстрів. Як зазначає О. Берзанюк, саме на підзаконному рівні відбувається «операціоналізація» законодавчих норм, що дозволяє органам місцевого самоврядування впроваджувати інформаційні технології в практичну діяльність [2].

Окрему групу нормативних документів становлять стратегічні та програмні акти, зокрема Концепція розвитку електронного урядування та Стратегія цифрової трансформації. Вони визначають довгострокові орієнтири цифрового розвитку та задають вектор модернізації місцевого самоврядування, формуючи рамкові умови для впровадження інноваційних інформаційних технологій на рівні громад [18].

Таблиця 1.2.1

Нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні

Рівень регулювання	Нормативно-правовий акт	Ключові положення
1	2	3
Конституційний	Конституція України [17]	Гарантії права на інформацію, засади місцевого самоврядування
Законодавчий	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [38]	Повноваження ОМС у сфері інформаційного забезпечення
Законодавчий	Закон України «Про інформацію» [37]	Загальні засади інформаційних відносин
Законодавчий	Закон України «Про доступ до публічної інформації» [32]	Відкритість і прозорість діяльності ОМС
Законодавчий	Закон України «Про захист персональних даних» [35]	Правовий режим обробки персональних даних
Законодавчий	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [33]	Використання електронного підпису та ідентифікації

Продовження табл. 1.2.1

1	2	3
Підзаконний	Постанови КМУ	Функціонування електронних систем і реєстрів
Стратегічний	Концепція розвитку електронного урядування [18]	Напрями цифровізації публічного управління

Джерело: складено автором роботи на основі [17], [18], [32], [33], [35], [37], [38].

Наведені в таблиці 1.2.1 нормативно-правові акти формують правовий каркас упровадження інформаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Вони забезпечують правову визначеність, окреслюють межі використання цифрових інструментів та встановлюють вимоги до захисту інформації й прав громадян.

Таблиця 1.2.2

**Функції нормативно-правового регулювання впровадження
інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні**

Функція	Зміст
Регулятивна	Встановлення правил використання ІТ
Гарантійна	Захист прав громадян та персональних даних
Організаційна	Визначення повноважень і відповідальності ОМС
Стимулююча	Сприяння цифровому розвитку громад
Контрольна	Забезпечення законності використання ІТ

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, нормативно-правове регулювання впровадження інформаційних технологій у місцевому самоврядуванні виступає системним інструментом, який поєднує правові, організаційні та стратегічні засади цифрової трансформації місцевої влади. Його ефективність визначається не лише кількістю нормативних актів, а й рівнем їх узгодженості, адаптивності та відповідності сучасним викликам розвитку територіальних громад.

1.3 Зарубіжний досвід використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування

Світова практика розвитку місцевого самоврядування свідчить, що використання інформаційних систем є невід'ємною складовою сучасного публічного управління на локальному рівні. У більшості розвинених країн інформаційні системи розглядаються не як допоміжний інструмент автоматизації, а як базова управлінська інфраструктура, що забезпечує ефективність адміністративних процесів, якість публічних послуг і сталість розвитку територіальних громад.

Зарубіжний досвід демонструє, що органи місцевого самоврядування активно впроваджують комплексні інформаційні системи для управління фінансами, містобудуванням, соціальними послугами, комунальною інфраструктурою та взаємодією з населенням. При цьому ключовою характеристикою таких систем є їх інтегрованість у загальнодержавні цифрові платформи, що дозволяє забезпечити безперервний обмін даними між місцевим, регіональним та національним рівнями управління [50].

У країнах Європейського Союзу використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтується на концепції «digital-by-default», відповідно до якої всі базові адміністративні процеси та послуги спочатку проєктуються в електронному форматі. На практиці зазначене означає, що місцеві органи влади застосовують інформаційні системи для електронного документообігу, реєстраційних процедур, надання дозволів, управління муніципальними реєстрами та комунікації з мешканцями громад через цифрові канали [47].

Особливо показовим є досвід скандинавських країн, де інформаційні системи використовуються для побудови повністю цифрової моделі місцевого самоврядування. У таких країнах електронні платформи місцевих рад забезпечують не лише доступ до послуг, а й участь громадян у процесах

ухвалення рішень, включаючи електронні консультації, місцеві опитування та громадські бюджети [54]. Зазначене дозволяє підвищити рівень залученості населення та довіру до органів місцевої влади.

У Північній Америці практичний досвід використання інформаційних систем у місцевому самоврядуванні орієнтований на підвищення операційної ефективності муніципалітетів. Міста та громади застосовують інтегровані системи управління ресурсами, геоінформаційні системи для планування розвитку територій, а також аналітичні платформи для моніторингу ефективності публічних програм [48]. У результаті інформаційні системи стають основою data-driven управління на місцевому рівні.

Важливою рисою зарубіжного досвіду є також активне використання інформаційних систем для управління міською інфраструктурою в межах концепції «smart city». Органи місцевого самоврядування застосовують цифрові платформи для управління транспортом, енергоспоживанням, водопостачанням та екологічним моніторингом. Такі системи дозволяють оптимізувати витрати, підвищити якість муніципальних послуг і забезпечити сталий розвиток міст і громад [53].

Міжнародний досвід свідчить, що органи місцевого самоврядування активно застосовують інформаційні системи для підвищення ефективності своєї діяльності та покращення взаємодії з громадянами. Відповідно до практики зарубіжних країн, основні напрями використання таких систем охоплюють адміністративні послуги, управління фінансами, містобудування, комунальні послуги та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Таблиця 1.3.1 узагальнює конкретні практичні застосування інформаційних систем у цих напрямках.

Таблиця 1.3.1

Основні напрями використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування за кордоном

Напрямок	Практичне застосування
1	2
Адміністративні послуги	Електронні портали для мешканців

Продовження табл. 1.3.1

1	2
Управління фінансами	Цифрові бюджетні системи
Містобудування	Геоінформаційні системи
Комунальні послуги	Платформи управління інфраструктурою
Громадська участь	Електронні консультації та опитування

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Як видно з табл. 1.3.1, інформаційні системи у зарубіжних муніципалітетах застосовуються комплексно та інтегровано. Адміністративні послуги забезпечуються через електронні портали, що дозволяють громадянам отримувати документи та довідки онлайн. Управління фінансами реалізується за допомогою цифрових бюджетних систем, що підвищує прозорість та ефективність використання ресурсів. Геоінформаційні системи в містобудуванні, платформи управління комунальними послугами та електронні консультації активно сприяють підвищенню якості муніципальних послуг і залученню громадян до прийняття рішень на місцевому рівні. Такий підхід формує сучасну, прозору та ефективну модель місцевого самоврядування.

Використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування у зарубіжних країнах забезпечує ряд практичних переваг, що охоплюють різні сфери муніципального управління. Застосування цифрових рішень дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати фінансові витрати, покращити доступність послуг для громадян та сприяти сталому розвитку територіальних громад. У Таблиці 1.3.2 представлені основні сфери впливу інформаційних систем та відповідні практичні ефекти.

Таблиця 1.3.2

**Переваги використання інформаційних систем у місцевому
самоврядуванні (міжнародна практика)**

Сфера	Практичний ефект
1	2
Управління	Скорочення адміністративних процедур

Продовження табл. 1.3.2

1	2
Економіка	Оптимізація бюджетних витрат
Соціальна	Підвищення доступності послуг
Комунікація	Покращення взаємодії з громадянами
Сталий розвиток	Ефективне управління ресурсами

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Як свідчить табл. 1.3.2, інформаційні системи у зарубіжних муніципалітетах забезпечують комплексні переваги. Скорочення адміністративних процедур підвищує швидкість та ефективність управління. Оптимізація бюджетних витрат дозволяє більш раціонально використовувати фінансові ресурси громади. Підвищення доступності послуг і покращення взаємодії з громадянами сприяють формуванню прозорого та відкритого управління. Крім того, ефективне управління ресурсами забезпечує сталий розвиток громади, що є стратегічною метою діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, зарубіжний досвід використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування свідчить про їх стратегічне значення для формування сучасної, ефективної та відкритої моделі місцевої влади. Практика розвинених країн демонструє, що системне впровадження цифрових рішень дозволяє органам місцевого самоврядування не лише підвищити якість управління, а й забезпечити довгостроковий соціально-економічний розвиток територіальних громад.

Практичний досвід окремих держав свідчить, що впровадження інформаційних систем у діяльність органів місцевого самоврядування здійснюється з урахуванням адміністративної традиції, рівня цифрової зрілості та державної політики у сфері електронного урядування. Водночас у більшості країн простежується спільна тенденція до формування інтегрованих цифрових екосистем, у межах яких місцеві органи влади виступають активними суб'єктами цифрових трансформацій.

Естонія є одним із найбільш показових прикладів практичного використання інформаційних систем у місцевому самоврядуванні. На муніципальному рівні функціонують цифрові платформи, інтегровані з державною системою X-Road, що забезпечує безпечний обмін даними між органами влади. Органи місцевого самоврядування використовують інформаційні системи для реєстрації місця проживання, управління земельними ресурсами, адміністрування соціальних послуг та місцевих податків [55]. Практичний ефект полягає у повній відмові від паперового документообігу та мінімізації контактів громадян з посадовими особами.

У Польщі інформаційні системи в діяльності органів місцевого самоврядування застосовуються в межах національної платформи ePUAP та системи електронного управління документацією EZD. Місцеві органи влади використовують ці системи для надання адміністративних послуг, подання заяв, звернень і скарг в електронному форматі [53]. Практика показує, що цифровізація муніципальних послуг сприяла зменшенню навантаження на апарат місцевих рад та підвищенню прозорості адміністративних процедур.

У Федеративній Республіці Німеччина практичний досвід використання інформаційних систем у місцевому самоврядуванні пов'язаний із реалізацією Закону про онлайн-доступ до адміністративних послуг (Onlinezugangsgesetz). Органи місцевого самоврядування впроваджують інформаційні системи для електронної реєстрації бізнесу, управління будівельними дозволами, муніципальними послугами та місцевими реєстрами населення [54]. Важливою особливістю є федеративна модель, за якої муніципальні інформаційні системи адаптуються до потреб конкретних земель і громад.

У Канаді органи місцевого самоврядування активно застосовують інформаційні системи для управління муніципальними послугами та взаємодії з громадянами. Практика використання CRM-систем у муніципалітетах дозволяє централізовано обробляти звернення мешканців, контролювати строки виконання та оцінювати якість послуг [49]. Крім того, широко

використовуються геоінформаційні системи для просторового планування та управління інфраструктурою.

Для більш детального розуміння практичного використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування корисним є розгляд конкретних зарубіжних прикладів. Таблиця 1.3.3 демонструє, які системи застосовуються у різних країнах та яке практичне призначення вони виконують, що дозволяє оцінити ефективність цифрових рішень у реальному управлінському середовищі.

Таблиця 1.3.3

Практичні приклади використання інформаційних систем у місцевому самоврядуванні окремих країн

Країна	Інформаційна система	Практичне призначення
Естонія	X-Road	Обмін даними між муніципалітетами
Польща	ePUAP, EZD	Електронні адміністративні послуги
Німеччина	Onlinezugangsgesetz-платформи	Доступ до муніципальних послуг
Канада	Municipal CRM	Управління зверненнями громадян

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Впровадження інформаційних систем у діяльність органів місцевого самоврядування у зарубіжній практиці дає конкретні, вимірювані результати. Таблиця 1.3.4 узагальнює ключові критерії оцінки ефективності таких систем та практичні результати їх використання, що дозволяє проаналізувати вплив цифрових технологій на якість муніципального управління.

Таблиця 1.3.4

Результати впровадження інформаційних систем у діяльність органів місцевого самоврядування (міжнародний досвід)

Критерій	Практичний результат
Швидкість послуг	Скорочення строків надання
Прозорість	Зменшення корупційних ризиків
Ефективність	Оптимізація управлінських процесів
Доступність	Цілодобовий доступ громадян
Контроль	Моніторинг виконання рішень

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Практичний аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що інформаційні системи у діяльності органів місцевого самоврядування виступають ключовим чинником модернізації муніципального управління. Їх використання дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й трансформувати саму модель взаємодії влади та громади.

Узагальнення практичного міжнародного досвіду використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування дозволяє зробити висновок, що цифрові рішення вийшли за межі технічного інструментарію та перетворилися на основу управлінської спроможності муніципалітетів. У більшості зарубіжних країн інформаційні системи забезпечують цілісність управлінських процесів, інтеграцію даних і сталість прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Практика демонструє, що найбільш ефективними є ті моделі, у яких інформаційні системи поєднують адміністративні, фінансові, просторові та комунікаційні функції. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на запити громади, прогнозувати наслідки управлінських рішень та забезпечувати прозорість власної діяльності.

Окремої уваги заслуговує той факт, що в зарубіжних країнах інформаційні системи розглядаються як довгострокова інвестиція у розвиток територіальних громад. Їх впровадження супроводжується підготовкою персоналу, нормативною підтримкою та активним залученням громадян до користування цифровими сервісами. У результаті формується цифрова культура місцевого самоврядування, яка підвищує ефективність управління та довіру населення до органів влади [50].

У зарубіжній практиці використання інформаційних систем у місцевому самоврядуванні характеризується рядом ключових ознак, які визначають ефективність та якість муніципальних послуг. Таблиця 1.3.5 узагальнює основні характеристики таких моделей та способи їх практичної реалізації, що дозволяє оцінити інтеграцію цифрових рішень у адміністративні процеси.

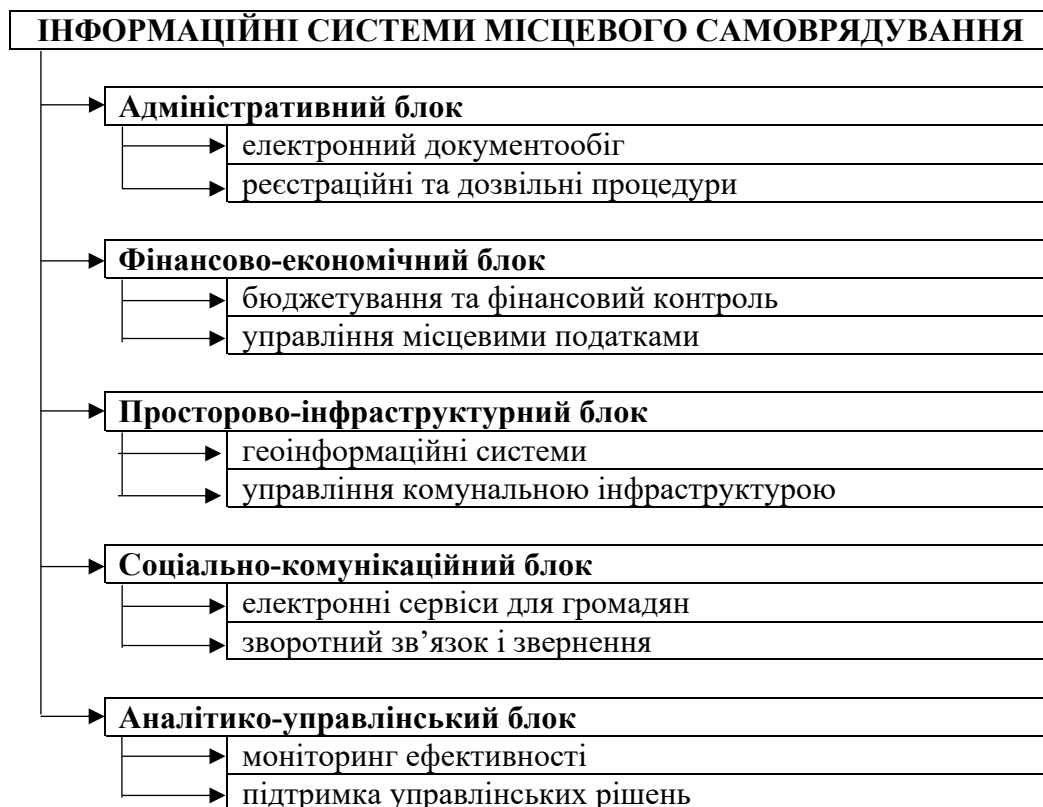


Рис. 1.3.1. Модель використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування (узагальнений зарубіжний досвід)

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таблиця 1.3.5

Ключові характеристики зарубіжних моделей використання інформаційних систем у місцевому самоврядуванні

Характеристика	Практична реалізація
Інтегрованість	Поєднання місцевих і державних систем
Орієнтація на громадян	Цифрові сервіси «єдиного вікна»
Прозорість	Публічний доступ до інформації
Аналітичність	Використання даних для рішень
Безпека	Захист персональних даних

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Як видно з табл. 1.3.5, зарубіжні моделі інформаційних систем відзначаються високою інтегрованістю, що забезпечує поєднання місцевих і державних систем. Орієнтація на громадян реалізується через цифрові сервіси «єдиного вікна», а прозорість досягається завдяки публічному доступу до інформації. Аналітичність систем дозволяє використовувати дані для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а заходи з безпеки гарантують захист персональних даних населення. Такі характеристики роблять системи ефективним інструментом модернізації муніципального управління.

Аналіз зарубіжного досвіду показує можливості його адаптації до українських умов. Таблиця 1.3.6 демонструє основні напрями впровадження інформаційних систем у місцевому самоврядуванні України та потенціал практичного використання цифрових рішень для підвищення ефективності управління.

Таблиця 1.3.6

Можливості адаптації зарубіжного досвіду використання інформаційних систем для України

Напрямок	Потенціал адаптації
Електронні послуги	Масштабування ЦНАП
Управління громадами	Інтеграція місцевих реєстрів
ГІС-технології	Просторове планування громад
Зворотний зв'язок	Платформи участі громадян
Аналітика	Підтримка стратегічного планування

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Як свідчить табл. 1.3.6, адаптація зарубіжного досвіду дозволяє масштабувати електронні послуги через ЦНАП, інтегрувати місцеві реєстри для управління громадами та застосовувати ГІС-технології для просторового планування. Платформи зворотного зв'язку сприяють підвищенню участі громадян у процесах прийняття рішень, а аналітичні інструменти забезпечують підтримку стратегічного планування. Реалізація таких напрямів дозволяє формувати сучасну модель місцевого самоврядування в Україні, підвищуючи прозорість, ефективність та якість надання послуг.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зарубіжний досвід використання інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування має високий рівень практичної цінності для України. Його адаптація дозволить забезпечити підвищення ефективності управління,

прозорість діяльності органів місцевої влади та якісно новий рівень взаємодії з територіальними громадами.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика інформаційно-цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області

Формування та функціонування інформаційно-цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області слід розглядати як складний багаторівневий процес, що перебуває на перетині державної політики цифрової трансформації, регіонального управління розвитком та практичної діяльності територіальних громад. У сучасних умовах цифровізація перестає бути допоміжним інструментом управління й трансформується у базову інституційну основу реалізації владних повноважень, забезпечення публічних послуг та взаємодії органів влади з населенням. Саме тому інформаційно-цифрова інфраструктура набуває значення не лише технічної, а передусім управлінської категорії, що визначає спроможність органів місцевого самоврядування виконувати свої функції в умовах зростання обсягів даних, ускладнення управлінських процесів та підвищення суспільних очікувань щодо прозорості і підзвітності влади.

Нормативно-правове поле формування інформаційно-цифрової інфраструктури ОМС в Україні визначається сукупністю законодавчих та стратегічних документів, які закладають загальні принципи цифрового врядування. Базовим актом у цій сфері виступає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який закріплює право органів місцевого самоврядування самостійно організовувати свою діяльність, у тому числі із

застосуванням інформаційних технологій [38]. У поєднанні із Законом України «Про інформацію» та Законом України «Про доступ до публічної інформації» формується правова рамка, що зобов'язує органи місцевої влади забезпечувати відкритість, доступність та системність інформаційних ресурсів [37; 32]. Ці положення безпосередньо впливають на архітектуру інформаційно-цифрової інфраструктури, оскільки вимагають створення відповідних технічних і програмних рішень для оприлюднення, збереження та обробки публічних даних.

Важливим етапом інституційного оформлення цифрової інфраструктури стало прийняття Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, яка заклала ідеологію переходу до цифрових платформ управління та інтеграції державних і місцевих інформаційних систем [26]. У подальшому ці підходи були конкретизовані у Стратегії цифрової трансформації України, що визначає цифровізацію як один із ключових пріоритетів публічного управління, включно з місцевим рівнем [43]. У межах цієї стратегії органи місцевого самоврядування розглядаються як активні суб'єкти цифрової трансформації, відповідальні за адаптацію загальнодержавних цифрових рішень до потреб територіальних громад.

На регіональному рівні зазначені стратегічні орієнтири реалізуються через регіональні програми інформатизації, які виступають інструментом практичної імплементації державної цифрової політики. У Дніпропетровській області таку роль виконує Регіональна програма інформатизації та цифрового розвитку, що спрямована на створення цілісного інформаційного середовища органів влади області та територіальних громад [45]. Зазначена програма передбачає не лише модернізацію технічних засобів, але й формування організаційних та управлінських механізмів координації цифрових процесів, що є принципово важливим для узгодженого функціонування інформаційно-цифрової інфраструктури на рівні області.

Розгляд зазначених документів дозволяє стверджувати, що інформаційно-цифрова інфраструктура органів місцевого самоврядування

Дніпропетровської області формується у межах багаторівневої системи управління, де національні нормативні акти визначають загальні правила і стандарти, а регіональні програми адаптують їх до специфіки соціально-економічного розвитку області. У цьому контексті інформаційно-цифрова інфраструктура виступає не ізольованим технічним комплексом, а елементом інституційної спроможності місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію управлінських рішень, горизонтальну і вертикальну взаємодію органів влади, а також цифрову комунікацію з громадянами.

З позицій публічного управління доцільно розглядати інформаційно-цифрову інфраструктуру як інституційну платформу, що поєднує нормативні вимоги, управлінські процеси та технологічні рішення в єдину систему. Саме така інтеграція створює умови для переходу від фрагментарної автоматизації окремих функцій до комплексної цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування, що є особливо актуальним для великих і соціально різномірних регіонів, до яких належить Дніпропетровська область.

Інформаційно-цифрова інфраструктура органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області – це не просто сукупність технічних елементів, а система взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують ефективність, доступність, безпеку та інтеграцію цифрового управління на місцевому рівні. Аналіз цієї системи має здійснюватися з урахуванням кількох вимірів: технологічної бази, комунікаційних можливостей, програмно-сервісних рішень та політик цифрової безпеки. Саме така комплексна структура дозволяє органам місцевого самоврядування не лише виконувати статутні функції, а й відповідати на виклики часу – зокрема у форматі надання цифрових послуг громадянам, інтеграції з національними платформами та забезпечення внутрішньої операційної ефективності.

У межах зазначеної інфраструктури вирізняють низку компонентів, які в сукупності формують логічну модель інформаційно-цифрового середовища ОМС. Поєднання цих компонентів є основою для координації, управління даними, комунікації між системами та забезпечення взаємодії з громадянами.

Програмно-апаратна база, що становить серцевину ІЦІ, включає апаратні рішення (сервери, сховища даних, обчислювальні платформи), використання хмарних сервісів, комунікаційні засоби для передачі даних (інтернет-з'єднання, внутрішні мережі, VPN-канали), а також програмне забезпечення для управління процесами та сервісами. Саме поєднання цих елементів дає змогу органам місцевого самоврядування переходити від традиційних паперових процесів до електронного документообігу, автоматизованої взаємодії з національними реєстрами та цифрових сервісів для громадян. Останні включають модулі обробки звернень, сервіси реєстрації адміністративних процедур, аналітичні платформи для ухвалення управлінських рішень та інтегровані API-механізми взаємодії з центральними державними системами.

Особливої уваги заслуговує безпековий вимір ІЦІ. В умовах посиленої цифрової активності та загроз, зумовлених гібридною війною та масштабними кібератаками на державні й місцеві інформаційні ресурси, органи місцевого самоврядування мають впроваджувати не лише технічні засоби захисту, а й політики кібербезпеки й процедури реагування на інциденти. Саме така стратегія забезпечує стійкість інфраструктури ОМС до зовнішніх загроз і гарантує збереження цілісності, конфіденційності й доступності даних.

Нижче подано логічну схему (див. рис. 2.1.1), що ілюструє відношення ключових компонентів ІЦІ та їх взаємодію.

Рис. 2.1.1 демонструє, що ІЦІ є не ізольованою технічною системою, а поєднанням багатьох логічно узгоджених шарів – від комунікаційних і серверних компонентів до програмних та безпекових механізмів – що інтегруються з національними платформами.

Далі в табличному форматі представлено порівняння ключових компонентів ІЦІ за функціональними ознаками та роллю в управлінні. Такий аналіз допомагає розкрити не просто функції, а управлінське значення кожної групи компонентів для забезпечення цифрової спроможності ОМС (див. табл. 2.1.1).

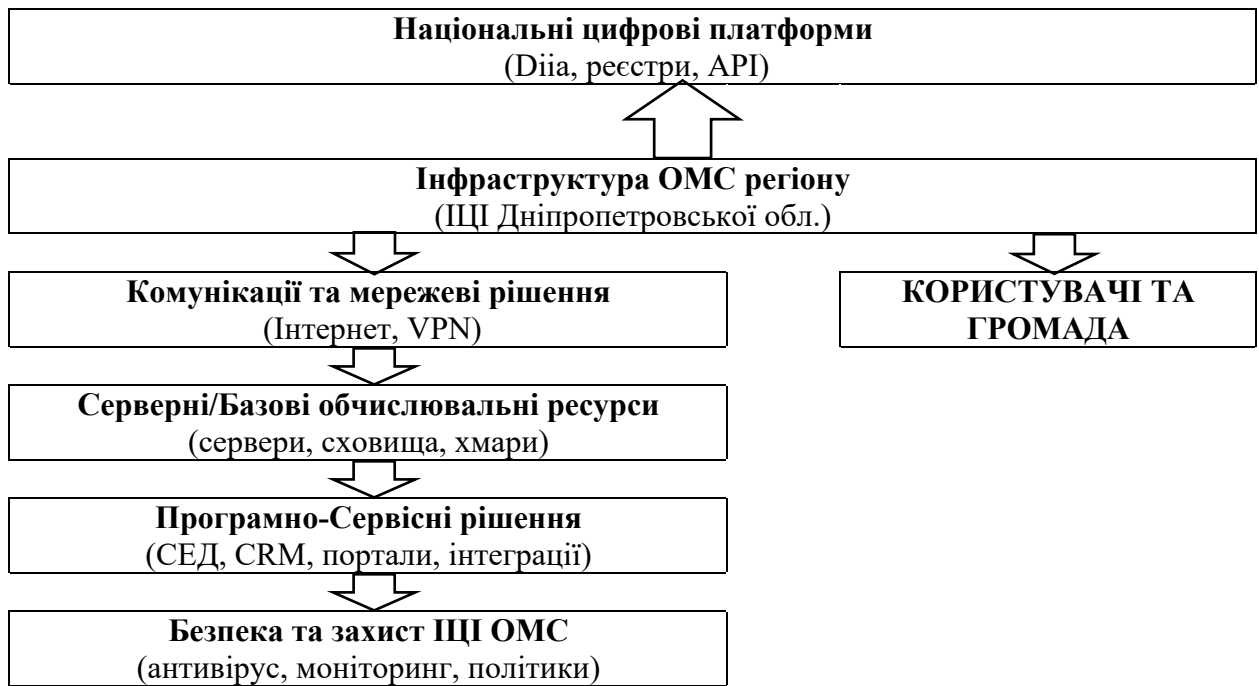


Рис. 2.1.1 Відношення ключових компонентів ІЦІ та їх взаємодію

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таблиця 2.1.1

Функціонально-управлінський аналіз компонентів ІЦІ

Компонент ІЦІ	Функціональне призначення	Управлінське значення
Комунікації та мережі	Забезпечення передачі даних між підсистемами та користувачами	Сприяє ефективній взаємодії, мінімізує часові затрати на обмін інформацією
Серверні та базові обчислювальні ресурси	Обробка, зберігання та резервування даних	Забезпечує доступність, масштабованість і стійкість цифрових сервісів
Програмно-сервісні рішення	Підтримка цифрових процесів (СЕД, CRM, портали)	Підвищує якість обслуговування громадян, автоматизує управлінські функції
Безпека систем	Захист від кіберзагроз, моніторинг	Гарантує цілісність та конфіденційність управлінської інформації

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, найбільш ефективними є ті інформаційно-цифрові інфраструктури, де не лише компоненти самі по собі присутні, а й працюють у координованому режимі, з чіткими політиками взаємодії, оновлення та безпекового реагування. Саме таку модель мають на меті створити у регіонах України в межах програм цифрової трансформації, які тепер включають

оцінювання стану інфраструктури через Індекс цифрової трансформації громад України – комплексний механізм, що оцінює інфраструктурні, сервісні, економічні та освітні аспекти цифрового розвитку місцевого самоврядування.

Важливо підкреслити, що комплексний розвиток ІЦІ визначає управлінську спроможність органів місцевого самоврядування: не лише щодо цифрових сервісів для громадян, а й у плані стратегічного використання даних, оптимізації ресурсів та підвищення оперативності прийняття рішень на місцях.

Реальний стан інформаційно-цифрової інфраструктури в органах місцевого самоврядування Дніпропетровської області характеризується помітним прогресом у цифровізації управлінських процесів, але водночас демонструє розбіжності у рівні забезпечення цифровими ресурсами між великими містами та сільськими громадами. У Дніпрі, Кам'янському, Кривому Розі та інших обласних центрах розгорнуті сучасні центри обробки даних, організовані автоматизовані системи електронного документообігу, впроваджено інтеграцію з національними сервісами, такими як Diia, Trembita та реєстраційні портали [16]. Завдяки цьому громадяни отримують можливість подавати адміністративні запити онлайн, контролювати статус своїх звернень і отримувати електронні документи без фізичної присутності у відділах, що значно підвищує оперативність надання послуг.

У той же час в сільських територіях області наявність стабільного інтернет-з'єднання, сучасного обладнання та кваліфікованого персоналу залишається обмеженою. Аналіз програм розвитку ІЦІ свідчить, що віддалені громади часто залежать від централізованих ресурсів або локальних ініціатив, що значно уповільнює інтеграцію цих територій у загальнообласну цифрову екосистему [28]. Така нерівномірність створює цифровий розрив, що проявляється у відмінностях у швидкості обробки даних, доступності електронних послуг та якості управлінських рішень.

Ефективність цифрових систем ОМС на пряму корелює з рівнем підготовки персоналу та спроможністю органів влади адаптувати наявні технології під конкретні потреби громад. Наприклад, у Дніпрі та Кривому Розі застосовуються інтегровані CRM-системи для обліку звернень громадян, аналітичні панелі для контролю ефективності робіт служб, а також внутрішні інструменти моніторингу управлінських процесів, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі даних у режимі реального часу [24]. У сільських громадах зазначений функціонал часто обмежений базовим електронним документообігом, а моніторинг і аналітика залишаються на рівні паперових форм або локальних таблиць.

Ключовим фактором оцінки поточного стану є кібербезпека та стійкість інфраструктури до зовнішніх загроз. В умовах активної цифровізації органів влади області було впроваджено низку заходів з захисту даних та контролю доступу: шифрування баз даних, централізований моніторинг серверів, антивірусний захист та навчання працівників кібергігієні. Зазначене дозволяє забезпечити стійкість процесів управління навіть у випадку зовнішніх атак або непередбачуваних технічних збоїв [30].

Технічний прогрес і цифрові сервіси ОМС Дніпропетровської області знаходяться на високому рівні в містах і більших громадах, але загальна ефективність регіону як цифрового адміністративного простору залежить від подолання цифрового розриву та формування єдиних стандартів інтеграції і кібербезпеки для всіх громад, незалежно від їх розміру та ресурсної спроможності.

Таким чином, поточний стан ІЦІ можна охарактеризувати як динамічний, інтегрований у національну систему, але водночас фрагментований за рівнем оснащення та доступності в різних територіальних громадах. Дані свідчать про необхідність подальшого масштабування цифрових платформ, навчання персоналу та забезпечення рівних умов для громадян на всій території області, що є передумовою для повноцінної цифрової трансформації публічного управління.

Перспективи розвитку інформаційно-цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області слід розглядати крізь призму технологічного прогресу, інтеграції з національними цифровими платформами та соціально-економічних потреб громад. У сучасних умовах цифрової трансформації ключовим викликом є не просто модернізація технічних компонентів, а забезпечення єдиної, інтегрованої, безпечної і доступної цифрової екосистеми, що охоплює всі територіальні громади – від великих міст до віддалених сільських населених пунктів.

В Дніпропетровській області існує потенціал для розвитку централізованих хмарних сервісів, інтеграції з національними реєстрами та запровадження аналітичних платформ на основі великих даних (Big Data), що дозволить здійснювати моніторинг соціально-економічних процесів у режимі реального часу, прогнозування потреб громад і оптимізацію ресурсів [24]. Така інтеграція дає можливість не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й забезпечити прозорість роботи органів влади для громадян, що, у свою чергу, стимулює довіру населення до місцевого самоврядування.

Важливим викликом залишається цифровий розрив між громадами, який проявляється у нерівномірності доступу до сучасного обладнання, інтернет-з'єднання та кваліфікованих фахівців. У цьому контексті перспективним напрямом є створення регіональних центрів підтримки цифровізації, які б координували впровадження інноваційних рішень, навчання персоналу та стандартизацію процесів у всіх громадах області. Зазначене дозволить забезпечити уніфіковану якість електронних послуг та оперативність прийняття рішень на місцях [8].

Розвиток ІЦІ повинен базуватися на чотирьох взаємопов'язаних стовпах: технологічній модернізації, кадровій підготовці, інтеграції на національному рівні та кібербезпеці. З технологічної точки зору зазначене включає масштабування серверних та хмарних платформ, оновлення програмного забезпечення для електронного документообігу, CRM-систем і

порталів. Кадровий аспект передбачає підвищення цифрових компетенцій посадових осіб та адміністраторів, включаючи навчальні програми, сертифікацію та регулярні тренінги. Інтеграційний рівень передбачає гармонізацію локальних систем із національними платформами та реєстрами, що забезпечує єдиний формат даних і ефективну взаємодію. Нарешті, кібербезпека стає ключовим фактором для стійкості та довіри до цифрової системи, особливо в умовах потенційних загроз кібератак.

З точки зору практичної реалізації, перспективними є проекти запровадження аналітики великих даних для управління територіями, автоматизованого прогнозування соціально-економічних показників і цифрових платформ для управління ресурсами громад. Такі рішення дозволяють оптимізувати бюджетні витрати, підвищити швидкість реагування на критичні події і сприяти більш ефективному залученню громадян у процес управління [11].

Отже, подальший розвиток інформаційно-цифрової інфраструктури ОМС Дніпропетровської області є критично необхідним для забезпечення високого рівня публічного управління, підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг. Перспективи включають масштабування інфраструктури, інтеграцію з національними платформами, стандартизацію процесів, навчання персоналу і підвищення кіберстійкості, що в сукупності створює умови для формування єдиної цифрової екосистеми на всій території області.

2.2 Застосування інформаційних систем у наданні адміністративних та соціальних послуг населенню

Застосування інформаційних систем у сфері надання адміністративних та соціальних послуг населенням суттєво трансформує характер взаємодії

громадян з органами влади на регіональному рівні. Якщо раніше ключовим обмеженням для громадян був фізичний та часовий бар'єр доступу до послуг, то сьогодні цифрові рішення створюють умови для безперервної взаємодії через електронні канали, унормовують доступ до сервісів з будь-якої точки регіону та роблять їх значно прозорішими й ефективнішими. За своєю суттю, інформаційні системи виступають не просто інструментами автоматизації, а екосистемою, що інтегрує адміністративні процеси, дані реєстрів, зручні для громадян інтерфейси та механізми зворотного зв'язку.

У Дніпропетровській області реалізація таких систем відбувається у контексті національної політики цифровізації, що спрямована на забезпечення доступу до послуг без потреби відвідувати кілька установ чи центри особисто [42]. У цьому регіоні цифрові платформи поєднують функції не лише надання адміністративних послуг (наприклад, оформлення документів, реєстраційні дії, видача довідок), а й соціальних сервісів, що пов'язані із соціальним захистом, підтримкою вразливих груп, призначенням виплат, пільг та інших соціальних гарантій. Зазначене означає, що інформаційні системи стають мостом між нормативними вимогами державної політики та конкретними соціально-адміністративними потребами жителів області [34].

Цілісність та ефективність інформаційної інфраструктури, побудованої в регіоні, значною мірою залежить від інтеоперабельності компонентів, тобто здатності різних систем обмінюватися даними без дублювання, втрат і затримок. Зазначений аспект особливо критичний для соціальних послуг, де оперативність і точність обробки даних може безпосередньо впливати на якість життя отримувачів допомоги. Інформаційні системи повинні забезпечувати не лише одноразовий доступ до сервісу, а й моніторинг звернень, автоматизовану обробку результатів, управлінську аналітику та зворотний зв'язок від користувачів. Саме такий підхід дозволяє підвищити рівень довіри населення до цифрових рішень і сприяти поступовому зменшенню адміністративних бар'єрів, що залишилися після періодів суто паперового діловодства.

У тому числі важливо, що регіональна політика в Дніпропетровській області включає розбудову єдиної цифрової платформи для надання послуг, інтегрованої як з регіональними інформаційними системами, так і з національними сервісами, на кшталт Diia – «Дія», що забезпечує доступ до державних послуг онлайн. Взаємозв'язок таких платформ означає, що громадяни отримують можливість не лише подавати заявки через інтернет, а й відслідковувати статус своїх справ, отримувати повідомлення про подальші дії та звертатися за додатковою підтримкою в зручний цифровий спосіб.

Окремої уваги заслуговує аспект інклюзії у контексті цифрових сервісів. Адміністративні та соціальні послуги повинні бути доступними для всіх верств населення, включно з людьми з обмеженими можливостями, людьми старшого віку чи тих, хто проживає у віддалених громадах. Зазначений вимір включає програмні рішення, що забезпечують доступність інформації в різних форматах (великий шрифт, аудіо, адаптовані інтерфейси), а також наявність широкосмугового інтернет-доступу у всіх частинах регіону, що стає критично важливим для забезпечення цифрової безбар'єрності [15]. Лише за таких умов цифрові адміністративні та соціальні сервіси можуть розглядатися не як перевага, а як незамінний компонент сучасного суспільного обслуговування.

Такий підхід дає змогу зробити висновок, що застосування інформаційних систем у Дніпропетровській області має не лише технічний вимір, а й суттєвий соціально-публічний ефект, адже воно сприяє формуванню комплексної системи управління суспільними потребами, де цифрові сервіси стають ланкою між структурними можливостями держави та очікуваннями громадян щодо оперативності, якості та доступності послуг.

Аналізуючи практичне застосування інформаційних систем у Дніпропетровській області, можна констатувати, що сучасні цифрові сервіси функціонують як інтегровані платформи, де кожен елемент – від локальних баз даних до хмарних сервісів – забезпечує цілісність та ефективність управлінського процесу. У регіоні сформована багаторівнева структура, яка поєднує централізовані сервіси для міст і районів із локальними системами для

окремих громад, що дозволяє одночасно забезпечувати управлінську ефективність та гнучкість у наданні послуг [11].

Ефективність систем визначається не лише наявністю технічних засобів, а ступенем інтеграції процесів, швидкістю обміну даними між компонентами та доступністю для кінцевих користувачів. Так, інтеграція з державними реєстрами (наприклад, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Реєстр соціальних виплат) забезпечує автоматичну верифікацію документів і дозволяє зменшити час на надання адміністративних та соціальних послуг, а також мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором [25].

Огляд структурно-функціональних характеристик систем дозволяє виділити основні компоненти, що визначають ефективність їх роботи, і відобразити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2.1

Структурно-функціональні компоненти інформаційних систем у сфері адміністративних і соціальних послуг (Дніпропетровська область)

Компонент	Функціональна роль	Ефект
Централізовані реєстри	Узгоджений обмін даними між всіма підрозділами	Забезпечує достовірність інформації, скорочує час обробки запитів
Хмарні сервіси	Зберігання та обробка великих масивів даних	Підвищують доступність послуг і стійкість до навантажень
Інтерфейси користувача	Портали та мобільні додатки	Забезпечують зручність, швидкість та прозорість взаємодії
Механізми зворотного зв'язку	Системи моніторингу та аналітики	Дає змогу оцінювати ефективність сервісів та адаптувати їх під потреби громадян
Автоматизовані процеси	Обробка заяв, формування рішень, інтеграція з реєстрами	Зменшують людський фактор і підвищують оперативність надання послуг

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Рис. 2.2.1 відображає логіку взаємодії основних компонентів інформаційної системи у наданні послуг громадянам.

Ефективність системи визначається ступенем взаємодії компонентів і можливостями для оцінки результатів обслуговування. Інформаційні системи Дніпропетровської області дозволяють не лише надавати послуги онлайн, а й відстежувати ефективність роботи органів місцевого самоврядування,

прогнозувати навантаження та оптимізувати ресурси, що є критично важливим для сталого розвитку регіону.

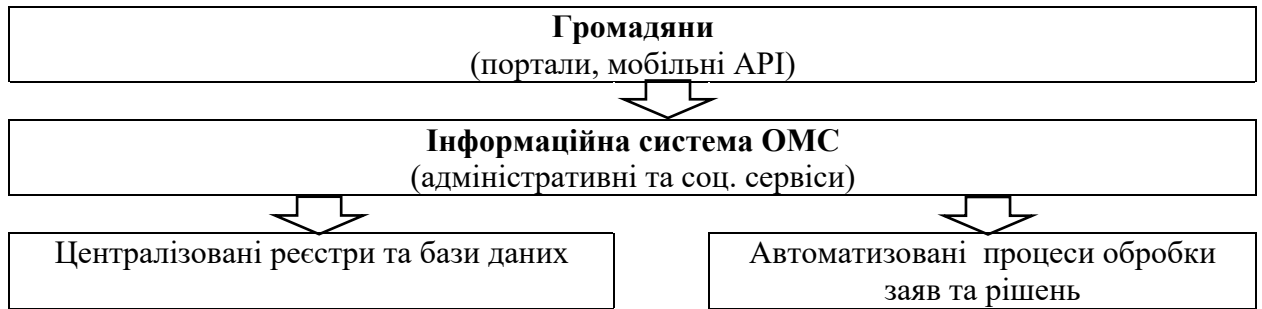


Рис. 2.2.1 Взаємодія основних компонентів інформаційної системи у наданні послуг громадянам

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Ключовим висновком є те, що структурна інтеграція систем та її функціональна багаторівневність забезпечують максимальну ефективність та доступність послуг, а також створюють умови для масштабування цифрових сервісів на всі громади області, включаючи віддалені та малонаселені території.

Аналіз практичної реалізації інформаційних систем у Дніпропетровській області свідчить, що сучасна цифрова інфраструктура органів місцевого самоврядування забезпечує широкий спектр адміністративних та соціальних послуг через електронні сервіси, однак ступінь ефективності значною мірою залежить від рівня інтеграції окремих компонентів системи, організаційної спроможності структур та наявності кваліфікованого персоналу [9]. Поточний стан демонструє високу централізацію основних реєстрів і платформ, що дозволяє забезпечити уніфіковані стандарти обробки даних та уніфіковані формати документів, проте в окремих громадах залишаються виклики щодо швидкості обробки запитів та доступності сервісів для віддалених населених пунктів.

Ключовим чинником ефективності є моніторинг та аналітика процесів надання послуг, що реалізується через цифрові панелі управління (dashboards),

інтегровані з локальними та національними реєстрами. Ці панелі дозволяють оцінювати кількість запитів, середній час обробки, рівень задоволеності громадян та прогнозувати навантаження на персонал, що створює можливості для оперативного управління ресурсами та підвищення якості обслуговування [24].

Важливим аспектом є синхронізація адміністративних та соціальних процесів, що дозволяє отримувати комплексні рішення для громадян. Наприклад, подання заяви на соціальну допомогу автоматично зв'язується з реєстром житла, доходів та сімейного стану, що дозволяє уникати повторного введення даних та мінімізувати ризики помилок. Такий підхід знижує адміністративне навантаження на громадян і підвищує ефективність використання державних ресурсів [31].

Таблиця 2.2.2

Поточний стан інформаційних систем у сфері адміністративних та соціальних послуг у Дніпропетровській області

Показник	Стан на 2025 р.	Оцінка
Кількість інтегрованих платформ	8	Дозволяє охопити всі ключові адміністративні та соціальні процеси
Портали доступу для громадян	3	Забезпечують онлайн-доступ у містах і великих громадах
Інтеграція з національними реєстрами	Висока	Підвищує достовірність даних і скорочує час обробки заяв
Кількість автоматизованих процесів	65%	Значне зменшення людського фактору та підвищення ефективності
Віддалені громади з доступом до сервісів	72%	Потребує подальшого покриття для повної цифрової інклюзії

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Рис. 2.2.2 демонструє взаємозв'язок основних елементів інформаційної системи та їх вплив на ефективність надання послуг.

Отже, поточна інфраструктура інформаційних систем у Дніпропетровській області є високоефективною, проте зберігає резерви для покращення цифрової інклюзії та оптимізації доступу у віддалених громадах. Подальше вдосконалення має бути спрямоване на інтеграцію локальних

платформ, розширення можливостей та забезпечення повного цифрового охоплення населення.

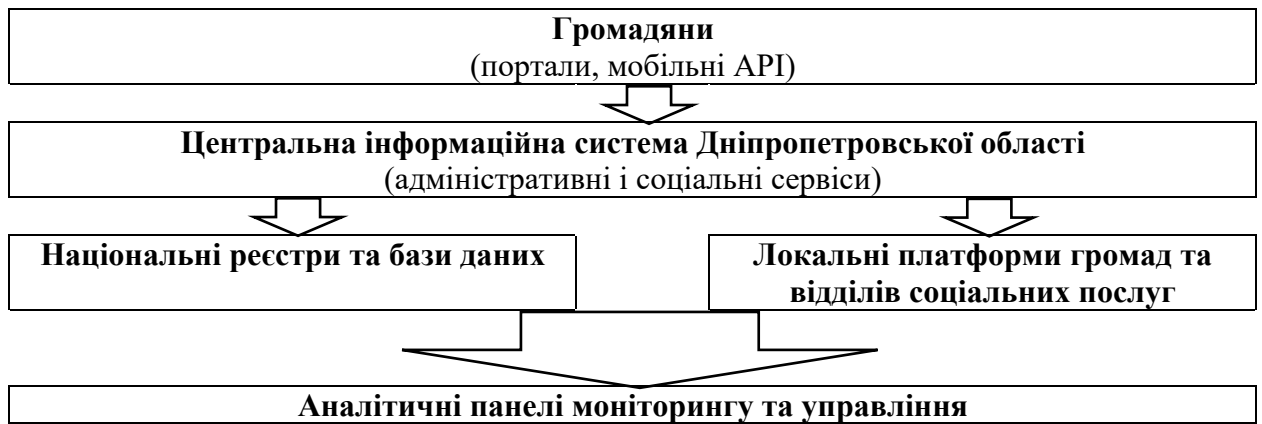


Рис. 2.2.2 Взаємозв'язок основних елементів інформаційної системи та їх вплив на ефективність надання послуг

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Аналіз застосування інформаційних систем у Дніпропетровській області показує, що попри значні успіхи у цифровізації адміністративних та соціальних сервісів, існують структурні, технічні та соціальні виклики, які потребують системного підходу для підвищення ефективності та доступності послуг. Структурно система має високу централізацію та інтеграцію з національними реєстрами, що забезпечує оперативність і достовірність даних. Водночас, аналітика свідчить, що локальні громади все ще мають різний рівень цифрової готовності, що проявляється у нерівномірності доступу до електронних сервісів, слабкій технічній підтримці та обмеженій кількості кваліфікованих фахівців [11].

З точки зору ефективності соціальних послуг, ключовим викликом є неповна інтеграція між адміністративними та соціальними процесами, що створює затримки у наданні комплексних рішень громадянам. Наприклад, при призначенні соціальної допомоги автоматична перевірка даних про доходи, житло та сімейний стан у деяких громадах потребує ручного втручання через

локальні обмеження систем. Зазначене зменшує швидкість обробки та впливає на рівень задоволеності громадян [24].

Перспективи розвитку інформаційних систем у регіоні зосереджені на кількох критично важливих напрямках: розширення покриття цифрових сервісів до віддалених та малонаселених громад, підвищення інтеграції локальних платформ із національними реєстрами, автоматизація комплексних процесів та розширення можливостей для прийняття управлінських рішень. Також важливим є підвищення цифрової компетентності персоналу органів місцевого самоврядування, що дозволяє ефективно використовувати наявні інструменти і швидко реагувати на зміни у потребах населення [39].

Отже, ефективність цифрових сервісів у Дніпропетровській області зростає пропорційно рівню інтеграції систем, доступності сервісів та спроможності органів влади. Подальший розвиток потребує стратегічного підходу, який поєднує технічну модернізацію, управлінські інновації та підвищення цифрової компетентності персоналу, що забезпечить стаке підвищення якості адміністративних і соціальних послуг у регіоні.

2.3 Проблеми та бар'єри впровадження сучасних інформаційних систем на місцевому рівні

Впровадження сучасних інформаційних систем у Дніпропетровській області стикається з низкою організаційно-структурних бар'єрів, що обумовлюють неоднорідність цифрової інфраструктури в межах регіону. Аналіз показує, що ключовим викликом є нерівномірний рівень цифрової готовності місцевих рад та громадських служб, що проявляється у різному рівні забезпечення технічною інфраструктурою, доступом до високошвидкісного інтернету та кваліфікованим персоналом [11]. Така неоднорідність призводить до того, що одні громади ефективно інтегрують

адміністративні та соціальні сервіси, а інші суттєво відстають, що створює розрив у доступності послуг для громадян.

Проблема не обмежується технічною складовою. Структурні обмеження органів місцевого самоврядування, включаючи фрагментацію підрозділів, відсутність єдиного центру управління цифровими ресурсами та нестачу методологій інтеграції процесів, значно уповільнюють впровадження систем. В результаті створюється ситуація, коли окремі модулі системи працюють автономно, без ефективної взаємодії, що знижує оперативність надання адміністративних і соціальних послуг.

Особливо гостро аналітика виділяє питання корпоративної культури та спрямованості персоналу. Відсутність мотивації до цифрової трансформації, обмежене розуміння потенціалу інформаційних систем та страх перед змінами значно впливають на темпи їхнього впровадження. Зазначений фактор формує неформальні бар'єри, які часто більш обмежуючі, ніж технічні проблеми, оскільки навіть наявність сучасних платформ не гарантує їх ефективного використання [24].

Подолання організаційно-структурних бар'єрів потребує комплексного підходу, який включає модернізацію структур органів місцевого самоврядування, централізацію управління цифровими активами, розвиток кадрового потенціалу та створення методологій інтеграції адміністративних і соціальних процесів. Такий підхід дозволяє не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й формує основу для сталого впровадження інноваційних цифрових рішень на рівні громад.

Аналіз технічних аспектів цифровізації адміністративних та соціальних сервісів у Дніпропетровській області свідчить, що технічні бар'єри залишаються одними з ключових обмежень ефективного впровадження інформаційних систем. До таких обмежень належать недостатня пропускна здатність локальних мереж, обмежена інтеграція існуючих платформ та відсутність уніфікованих стандартів обміну даними [24]. Ці проблеми призводять до того, що окремі громади змушені використовувати локальні

рішення, які не взаємодіють з центральними базами даних, що значно знижує ефективність адміністрування та автоматизованого оброблення запитів.

Фрагментованість цифрової інфраструктури та різний рівень оснащення обладнанням суттєво уповільнює процес надання послуг. Наприклад, віддалені громади часто не мають сучасних серверних потужностей, хмарних платформ або резервних каналів зв'язку, що призводить до збоїв у роботі систем та затримок у наданні послуг [10]. Зазначений аспект підкреслює необхідність системного підходу до інфраструктурного розвитку, що враховує не лише наявність обладнання, а й його інтеграцію з регіональними та національними платформами.

Важливим фактором є відсутність уніфікованих стандартів даних та протоколів обміну інформацією між різними рівнями адміністративних структур. На практиці зазначене проявляється у необхідності дублювання інформації, ручного введення даних та перевірки документів у різних підрозділах, що знижує швидкість надання послуг і збільшує ймовірність помилок [41]. Таким чином, технічні обмеження тісно пов'язані з організаційними бар'єрами, створюючи системний виклик для регіональних органів влади.

Таблиця 2.3.1

Основні технічні бар'єри впровадження інформаційних систем на місцевому рівні (Дніпропетровська область)

Бар'єр	Характер прояву	Ефект
Недостатня пропускна здатність мереж	Нестабільне інтернет-з'єднання у віддалених громадах	Затримки в обробці запитів та доступі до сервісів
Фрагментовані платформи	Локальні рішення без інтеграції	Неможливість централізованого моніторингу та аналітики
Відсутність резервних потужностей	Обмежене обладнання та серверні ресурси	Ризик збоїв та зниження надійності сервісів
Невідповідність стандартів даних	Різні формати реєстрів та протоколи	Необхідність ручної обробки та дублювання інформації

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Рис. 2.3.1 відображає взаємозв'язок технічних бар'єрів та їх вплив на ефективність надання послуг.

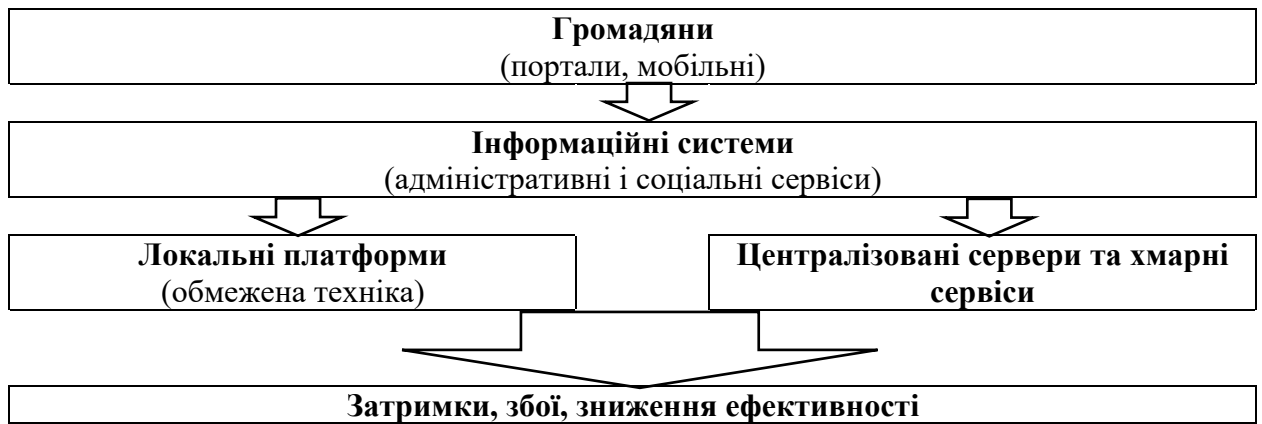


Рис. 2.3.1 Взаємозв'язок технічних бар'єрів та їх вплив на ефективність надання послуг

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Отже, технічні та інфраструктурні бар'єри залишаються однією з головних перепон для повної цифровізації послуг на місцевому рівні, оскільки вони визначають швидкість, доступність та надійність інформаційних систем, а також обмежують можливості для інтеграції адміністративних та соціальних процесів у рамках області.

Таким чином, одним із ключових обмежень є організаційно-кадрові бар'єри, які тісно пов'язані з нормативно-правовим забезпеченням процесу цифровізації. Високий рівень технічної готовності органів місцевого самоврядування не гарантує ефективного використання цифрових сервісів без наявності кваліфікованого персоналу, який здатен керувати системами, інтегрувати процеси та проводити оцінку результатів [11].

Аналітика показує, що в окремих громадах Дніпропетровської області існує нестача фахівців із цифрової компетентності, що призводить до низької ефективності інтеграції адміністративних та соціальних процесів. Крім того, відсутність системної мотивації та стимулів для підвищення кваліфікації

працівників посилює ризик того, що наявні цифрові ресурси залишаються недоцільно використаними [24].

З точки зору нормативно-правового середовища, аналіз свідчить, що розрізненість законодавчих та підзаконних актів створює складнощі у впровадженні інформаційних систем на місцевому рівні. Часто місцеві органи влади змушені адаптувати центральні нормативи до локальних умов, що призводить до уповільнення процесів цифровізації та формує додаткові адміністративні бар'єри. Особливо зазначене проявляється у сфері обробки персональних даних, інтеграції з державними реєстрами та забезпеченні кібербезпеки [35].

Аналітичний підхід дозволяє структурувати проблеми в таблиці, що відображає організаційно-кадрові та нормативні бар'єри і їхній вплив на ефективність цифрових сервісів:

Таблиця 2.3.2

**Організаційно-кадрові та нормативні бар'єри впровадження
інформаційних систем (Дніпропетровська область)**

Бар'єр	Характер прояву	Ефект
Нестача кваліфікованих кадрів	Недостатня цифрова компетентність персоналу	Знижена ефективність інтеграції процесів та адміністрування систем
Відсутність системи мотивації	Обмежена зацікавленість у підвищенні кваліфікації	Неефективне використання наявних цифрових ресурсів
Фрагментація нормативної бази	Розрізнені закони та підзаконні акти	Уповільнення процесів впровадження систем та створення локальних обмежень
Проблеми із захистом персональних даних	Недосконале правове регулювання	Ризик порушень конфіденційності та блокування доступу до сервісів

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Рис. 2.3.2 демонструє взаємозв'язок кадрових та нормативних бар'єрів із загальною ефективністю цифрових систем.

Отже, організаційно-кадрові та нормативно-правові бар'єри істотно впливають на темпи та якість впровадження цифрових сервісів у Дніпропетровській області. Подолання цих бар'єрів потребує системної

політики підготовки кадрів, стимулювання цифрової компетентності, а також уніфікації нормативної бази. Тільки за таких умов можна забезпечити повноцінне використання наявних інформаційних систем та рівний доступ до адміністративних і соціальних послуг для всіх громадян.



Рис. 2.3.2 Взаємозв'язок кадрових та нормативних бар'єрів із загальною ефективністю цифрових систем.

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Аналіз соціальних, фінансових та технологічних аспектів впровадження сучасних інформаційних систем у Дніпропетровській області демонструє, що наявні обмеження формують комплексний бар'єр для цифровізації адміністративних та соціальних процесів. Соціальні фактори включають нерівномірну цифрову грамотність населення, низьку технологічну обізнаність частини працівників органів місцевого самоврядування та психологічну нерішучість до використання електронних сервісів. Зазначене призводить до того, що навіть при наявності сучасних платформ частина громадян не використовує електронні сервіси або робить це неефективно, що зменшує потенційну віддачу від цифровізації [24].

Фінансові бар'єри тісно взаємопов'язані з соціальними та технологічними аспектами. Недостатнє фінансування для модернізації ІТ-інфраструктури, придбання ліцензованого програмного забезпечення, забезпечення надійних каналів зв'язку та хмарних сервісів обмежує можливості громад для впровадження сучасних, інтегрованих та автоматизованих систем. Навіть невеликі затримки у фінансуванні або

дефіцит ресурсів можуть призвести до значного зниження швидкості впровадження, збільшення часу обробки заяв і зниження рівня задоволеності населення [9].

З технологічної точки зору, ключовим бар'єром є низька сумісність існуючих систем з сучасними програмними платформами, обмежена підтримка інтеграційних інструментів та недостатня кібербезпека. Часто локальні платформи не забезпечують ефективний обмін даними з центральними реєстрами або мають застаріле обладнання, що створює ризики втрати даних та затримок у наданні послуг [36].

Рис. 2.3.3 демонструє взаємозв'язок соціальних, фінансових та технологічних бар'єрів із загальною ефективністю цифрових сервісів на місцевому рівні.

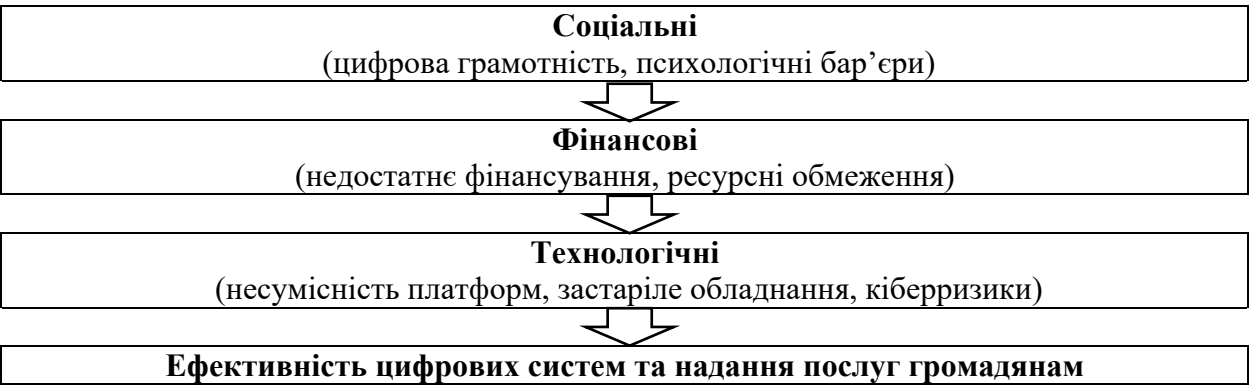


Рис. 2.3.3 Взаємозв'язок соціальних, фінансових та технологічних бар'єрів із загальною ефективністю цифрових сервісів на місцевому рівні

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Табл. 2.3.3 відображає соціальні, фінансові та технологічні бар'єри та їхній вплив на ефективність цифрових систем:

Таблиця 2.3.3

**Соціальні, фінансові та технологічні бар'єри впровадження
інформаційних систем (Дніпропетровська область)**

Бар'єр	Характер прояву	Ефект
Соціальні	Низька цифрова грамотність населення, психологічні бар'єри працівників	Зменшення користування електронними сервісами та ефективності процесів
Фінансові	Недостатнє фінансування модернізації обладнання та ПЗ	Уповільнення впровадження, нестача ресурсів для інтеграції систем
Технологічні	Низька сумісність платформ, застаріле обладнання, обмежена кібербезпека	Збільшення ризику збоїв, затримки у наданні послуг, втрата даних

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Отже, соціальні, фінансові та технологічні бар'єри створюють комплексну перешкоду для впровадження сучасних інформаційних систем на місцевому рівні. Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати системні заходи з підвищення цифрової грамотності населення та персоналу, забезпечення достатнього фінансування, модернізації обладнання та інтеграції платформ, що дозволить підвищити ефективність адміністративних та соціальних сервісів у Дніпропетровській області.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Розвиток системи кібербезпеки та захисту інформації в органах місцевого самоврядування

Розвиток системи кібербезпеки та захисту інформації в органах місцевого самоврядування доцільно розглядати не як сукупність окремих технічних заходів, а як цілісний стратегічний напрям модернізації місцевого управління. В умовах цифровізації адміністративних процесів, активного впровадження електронних сервісів, систем електронного документообігу, реєстрів територіальних громад і платформ взаємодії з громадянами кібербезпека має бути інтегрована безпосередньо в управлінську логіку діяльності ОМС. Саме тому першочерговою рекомендацією є формування чіткої стратегічної рамки розвитку кібербезпеки, яка б поєднувала управлінські, організаційні та технологічні аспекти.

На практиці зазначене означає, що в кожному органі місцевого самоврядування доцільно розробляти та затверджувати окрему локальну стратегію або програму кібербезпеки та захисту інформації, узгоджену із загальною стратегією цифрового розвитку громади. Такий документ має виконувати не декларативну, а прикладну функцію: визначати пріоритети захисту критичних інформаційних ресурсів, описувати архітектуру безпеки, встановлювати відповідальність посадових осіб та передбачати механізми моніторингу ризиків. Важливо, щоб стратегія кібербезпеки не існувала відокремлено від інших управлінських документів, а була інтегрована в

програми соціально-економічного розвитку, цифрові дорожні карти та плани організаційного розвитку ОМС.

Особливу увагу доцільно приділяти ідентифікації інформаційних активів громади, адже саме від розуміння того, які дані та системи є критично важливими, залежить ефективність усієї системи захисту. Рекомендується запроваджувати поетапний підхід, за якого спочатку здійснюється інвентаризація інформаційних ресурсів (реєстри, бази даних, інформаційні системи, канали комунікації), а вже потім визначаються рівні їх критичності та потенційні загрози. Такий підхід дозволяє відійти від формального «захисту всього» і зосередити ресурси на дійсно вразливих елементах цифрової інфраструктури.

Важливим стратегічним орієнтиром розвитку системи кібербезпеки в ОМС має стати принцип превентивності, який передбачає не лише реагування на інциденти, а й системне попередження кіберзагроз. Зазначене вимагає переходу від епізодичних заходів до постійного управління ризиками, що включає регулярну оцінку вразливостей, аудит інформаційних систем і прогнозування потенційних сценаріїв кібератак. У цьому контексті доцільно рекомендувати органам місцевого самоврядування впроваджувати елементи ризик-орієнтованого управління кібербезпекою, адаптовані до їхнього масштабу та фінансових можливостей.

Окремим напрямом стратегічного розвитку системи кібербезпеки є чітке розмежування управлінських і технічних функцій. На рівні рекомендацій варто наголосити, що кібербезпека не повинна розглядатися виключно як зона відповідальності ІТ-підрозділів. Навпаки, ключова роль у формуванні політики безпеки має належати керівництву ОМС, яке визначає пріоритети, затверджує правила та забезпечує ресурсну підтримку. Такий підхід сприяє формуванню культури кібербезпеки як складової публічного управління, а не як суто технічної проблеми.

З метою підвищення керованості та прозорості процесів захисту інформації доцільно рекомендувати впровадження єдиних управлінських

стандартів кібербезпеки на рівні громади. Йдеться не лише про орієнтацію на міжнародні або національні стандарти, а й про їх адаптацію до специфіки місцевого самоврядування. Уніфіковані підходи до політик доступу, резервного копіювання, реагування на інциденти та управління персональними даними дозволяють мінімізувати фрагментарність рішень і підвищити загальний рівень захищеності.

Таблиця 3.1.1

Рекомендовані стратегічні напрями розвитку системи кібербезпеки в органах місцевого самоврядування

Стратегічний напрям	Зміст рекомендаційного підходу	Очікуваний управлінський ефект
Інтеграція кібербезпеки у стратегії розвитку громади	Включення питань захисту інформації до програм цифрового та організаційного розвитку	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Ідентифікація критичних інформаційних активів	Проведення інвентаризації та оцінки критичності даних і систем	Раціональний розподіл ресурсів безпеки
Ризик-орієнтоване управління	Регулярна оцінка кіберризиків і вразливостей	Зниження ймовірності серйозних інцидентів
Управлінська відповідальність керівництва	Закріплення ролі керівних посадових осіб у політиці кібербезпеки	Формування культури відповідальності
Уніфікація підходів і правил	Запровадження єдиних стандартів і процедур	Підвищення системності захисту інформації

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Загалом стратегічний розвиток системи кібербезпеки в органах місцевого самоврядування має бути спрямований на формування стійкої, керованої та адаптивної моделі захисту інформації, яка враховує як технологічні, так і організаційні чинники. Реалізація запропонованих рекомендацій створює підґрунтя для подальшого вдосконалення інституційних механізмів та практичних інструментів кіберзахисту на місцевому рівні.

Розвиток системи кібербезпеки в органах місцевого самоврядування доцільно здійснювати через послідовне вдосконалення організаційно-управлінських механізмів, оскільки саме вони визначають здатність громади

не лише впроваджувати технічні рішення, а й забезпечувати їх стабільне функціонування. Навіть найсучасніші технології захисту інформації залишаються малоефективними за відсутності чіткої управлінської архітектури, розподілу відповідальності та налагоджених внутрішніх процедур. У цьому контексті ключовою рекомендацією є інституціоналізація кібербезпеки як постійної управлінської функції в структурі ОМС.

Насамперед доцільно рекомендувати формалізацію відповідальності за кібербезпеку шляхом визначення конкретних посадових осіб або структурних підрозділів, відповідальних за координацію заходів із захисту інформації. Йдеться не обов'язково про створення окремих підрозділів у кожній громаді, що часто є фінансово та кадрово неможливим, а про закріплення функцій кібербезпеки в межах наявних управлінських структур. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій «розмитості відповідальності», коли питання захисту інформації фактично залишаються поза увагою керівництва або перекладаються виключно на технічних спеціалістів.

Важливим організаційним кроком має стати запровадження внутрішньої системи управління кіберінцидентами, яка визначає порядок дій у разі виявлення загроз, витоків інформації чи несанкціонованого доступу до систем. Рекомендується, щоб така система включала чіткі алгоритми повідомлення керівництва, фіксації інцидентів, локалізації наслідків і відновлення роботи інформаційних ресурсів. Особливу увагу варто приділяти тому, щоб ці процедури були зрозумілими не лише ІТ-фахівцям, а й керівникам структурних підрозділів та рядовим працівникам, які часто першими стикаються з ознаками кібератак.

Організаційна ефективність системи кібербезпеки значною мірою залежить від якості внутрішньої координації між структурними підрозділами ОМС. У цьому аспекті доцільно рекомендувати створення постійних або тимчасових координаційних механізмів, які забезпечують взаємодію між управлінськими, правовими та технічними службами. Така міжфункціональна взаємодія дозволяє комплексно розглядати питання кібербезпеки, поєднуючи

правові вимоги щодо захисту персональних даних, управлінські рішення та технічні можливості захисту інформаційних систем.

Окремого акценту заслуговує інтеграція кібербезпеки в систему внутрішнього контролю та аудиту органів місцевого самоврядування. Рекомендується включати оцінку стану захисту інформації до регулярних перевірок діяльності структурних підрозділів, що дозволяє своєчасно виявляти організаційні прогалини та знижувати ризик накопичення критичних вразливостей. При цьому акцент має робитися не на каральному характері контролю, а на його превентивній та вдосконалюючій функції.

З огляду на обмеженість ресурсів більшості громад, важливою рекомендацією є розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері кібербезпеки. Спільне використання експертного потенціалу, обмін практиками реагування на інциденти та координація дій між громадами дозволяють підвищити загальний рівень кіберстійкості місцевого самоврядування без суттєвого збільшення витрат. Такий підхід також сприяє формуванню горизонтальних управлінських зв'язків і підвищує спроможність ОМС реагувати на комплексні кіберзагрози.

Таблиця 3.1.2

Рекомендовані організаційно-управлінські механізми розвитку системи кібербезпеки в ОМС

Організаційний механізм	Зміст рекомендації	Управлінський результат
Формалізація відповідальності	Закріплення функцій кібербезпеки за конкретними посадовими особами	Підвищення керованості процесів
Управління кіберінцидентами	Впровадження внутрішніх процедур реагування	Зменшення наслідків кібератак
Внутрішня координація	Налагодження взаємодії між підрозділами	Комплексний підхід до захисту
Інтеграція у внутрішній контроль	Оцінка кібербезпеки в межах аудитів	Раннє виявлення вразливостей
Міжмуніципальне співробітництво	Обмін досвідом та ресурсами	Підвищення кіберстійкості громад

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, організаційно-управлінський розвиток системи кібербезпеки в органах місцевого самоврядування має бути спрямований на формування чіткої, скоординованої та відповідальної управлінської моделі, здатної забезпечити сталість і безперервність процесів захисту інформації. Запропоновані рекомендації створюють інституційне підґрунтя для подальшого впровадження кадрових та технологічних рішень, що будуть розглянуті в наступних частинах підрозділу.

Одним із найбільш уразливих елементів системи кібербезпеки в органах місцевого самоврядування залишається людський фактор, що зумовлює необхідність переосмислення ролі кадрового та освітнього забезпечення у сфері захисту інформації. Навіть за наявності формалізованих політик і сучасних технічних рішень рівень кіберстійкості громади значною мірою визначається компетентністю працівників, їхньою обізнаністю щодо цифрових загроз і готовністю дотримуватися встановлених правил інформаційної безпеки. У зв'язку з цим розвиток кадрово-освітнього компонента має розглядатися як базова умова ефективного функціонування всієї системи кібербезпеки ОМС.

Передусім доцільно рекомендувати впровадження системного підходу до формування кіберкомпетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, незалежно від їхньої належності до ІТ-підрозділів. Практика свідчить, що значна частина кіберінцидентів пов'язана не з технічними збоями, а з помилками персоналу, недотриманням правил роботи з інформацією або нерозумінням потенційних ризиків. Тому доцільно передбачати регулярні навчальні заходи, спрямовані на формування базової культури кібербезпеки, що охоплює питання захисту персональних даних, безпечної роботи з електронною поштою, використання хмарних сервісів та реагування на підозрілі дії в інформаційних системах.

Важливою рекомендацією є диференціація навчання залежно від функціональних обов'язків працівників. Керівний склад ОМС потребує підвищення обізнаності у сфері управління кіберризиками та прийняття

стратегічних рішень у кризових ситуаціях, тоді як спеціалісти виконавчих органів – практичних навичок безпечної роботи з інформаційними ресурсами. Такий підхід дозволяє уникнути формального навчання «для всіх» і забезпечує більш ефективне використання обмежених освітніх ресурсів громади.

Поряд із кадровими рекомендаціями вагомого значення набуває розвиток технологічної складової системи кібербезпеки, який має здійснюватися з урахуванням реальних потреб та можливостей органів місцевого самоврядування. Доцільно рекомендувати впровадження технологічних рішень, орієнтованих не лише на запобігання кібератакам, а й на забезпечення безперервності управлінських процесів у разі виникнення інцидентів. Особливу увагу слід приділяти системам резервного копіювання, захисту каналів зв'язку та контролю доступу до інформаційних ресурсів, які є критичними для щоденної діяльності ОМС.

Водночас розвиток технологічної інфраструктури кібербезпеки має супроводжуватися стандартизацією підходів до використання інформаційних систем. Рекомендується мінімізувати використання несанкціонованого програмного забезпечення та неконтрольованих цифрових інструментів, які створюють додаткові вразливості. Натомість доцільно поступово переходити до уніфікованих рішень, що полегшують управління доступом, оновлення систем і моніторинг подій безпеки.

Особливе значення в контексті технологічних рекомендацій має адаптація принципу «кібербезпека за замовчуванням», за якого захисні механізми інтегруються в інформаційні системи ще на етапі їхнього впровадження. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли безпека розглядається як додатковий або другорядний елемент після запуску цифрових сервісів. Для органів місцевого самоврядування зазначене означає необхідність врахування вимог кібербезпеки при закупівлі програмного забезпечення, розробці електронних сервісів та модернізації ІТ-інфраструктури.

Рекомендовані кадрово-освітні та технологічні напрями розвитку системи кібербезпеки в ОМС

Напрямок	Зміст рекомендацій	Практичний ефект
Кіберосвіта персоналу	Регулярне навчання та підвищення обізнаності працівників	Зменшення впливу людського фактора
Диференціація підготовки	Адаптація навчальних програм до функцій посадових осіб	Підвищення ефективності навчання
Захист інформаційної інфраструктури	Впровадження базових технічних засобів безпеки	Підвищення стійкості систем
Стандартизація ІТ-рішень	Використання уніфікованих та контрольованих систем	Зниження кількості вразливостей
Кібербезпека за замовчуванням	Інтеграція захисту на етапі впровадження ІТ	Запобігання системним ризикам

Джерело: складено автором роботи самостійно.

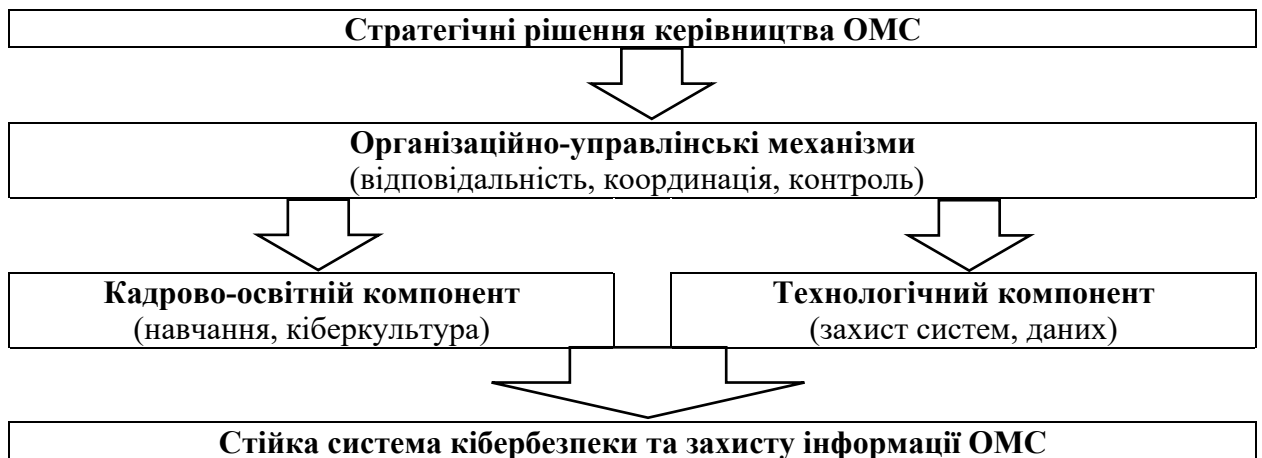


Рис. 3.1.1 Рекомендована інтегрована модель розвитку кібербезпеки

в органах місцевого самоврядування

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, кадрово-освітні та технологічні рекомендації мають бути спрямовані на формування людиноцентричної та водночас технологічно обґрунтованої системи кібербезпеки, у якій працівники органів місцевого самоврядування виступають не лише об'єктами захисту, а активними учасниками процесу забезпечення інформаційної безпеки. Саме поєднання підвищення компетентностей персоналу з поступовою модернізацією цифрової інфраструктури створює передумови для довгострокової кіберстійкості громад.

Підсумовуючи запропоновані рекомендаційні підходи до розвитку системи кібербезпеки та захисту інформації в органах місцевого самоврядування, доцільно наголосити, що їх реалізація має ґрунтуватися на принципі системності та поетапності. Кібербезпека в діяльності ОМС не може бути досягнута шляхом одноразових організаційних чи технічних рішень, оскільки цифрові загрози мають динамічний характер і постійно трансформуються. Саме тому ключовою рекомендацією є формування довгострокового управлінського бачення, у межах якого захист інформації розглядається як безперервний процес удосконалення, адаптації та навчання.

Рекомендований підхід передбачає поєднання стратегічних, організаційних, кадрових і технологічних заходів, що в сукупності створюють основу для підвищення кіберстійкості органів місцевого самоврядування. Стратегічна інтеграція кібербезпеки у програми розвитку громад забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє уникнути фрагментарності дій. Водночас організаційно-управлінські механізми, зокрема формалізація відповідальності та внутрішня координація, створюють умови для ефективної реалізації прийнятих рішень на практиці.

Важливою узагальнюючою рекомендацією є орієнтація на розвиток управлінської культури кібербезпеки, яка передбачає усвідомлення всіма працівниками ОМС своєї ролі в системі захисту інформації. Такий підхід дозволяє перейти від сприйняття кібербезпеки як виключно технічного завдання до розуміння її як складової професійної відповідальності кожного посадовця. Формування відповідної культури сприяє підвищенню дисципліни у роботі з інформаційними ресурсами та зменшує ризики, пов'язані з людським фактором.

Окремої уваги потребує рекомендація щодо адаптивності системи кібербезпеки до змін зовнішнього середовища. Органи місцевого самоврядування мають бути готовими до швидкого впровадження нових цифрових інструментів і водночас – до своєчасного перегляду існуючих підходів до захисту інформації. Зазначене передбачає регулярне оновлення

внутрішніх політик, навчальних програм і технічних рішень відповідно до розвитку цифрових технологій та появи нових типів загроз.

Управлінська ефективність реалізації запропонованих рекомендацій значною мірою залежить від поетапності їх впровадження, що дозволяє уникнути перевантаження органів місцевого самоврядування новими вимогами та забезпечує поступове нарощування кіберспроможностей. Доцільно починати з базових заходів, спрямованих на захист критичних інформаційних ресурсів і підвищення обізнаності персоналу, а згодом переходити до більш складних інструментів управління кіберризиками та технологічної модернізації.



Рис. 3.1.2 Логіка поетапної реалізації рекомендацій з розвитку системи кібербезпеки в ОМС

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Очікуваним результатом впровадження запропонованого рекомендаційного підходу є підвищення загального рівня кіберстійкості органів місцевого самоврядування, що проявляється у зниженні кількості інцидентів інформаційної безпеки, підвищенні надійності цифрових сервісів та зростанні довіри громадян до діяльності місцевої влади. Окрім цього, реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню управлінської спроможності ОМС у сфері цифрового розвитку та створенню безпечного інформаційного середовища для реалізації повноважень місцевого самоврядування.

Загалом, запропонований підрозділ формує цілісну рекомендаційну модель розвитку системи кібербезпеки та захисту інформації в органах місцевого самоврядування, яка може бути використана як практичний орієнтир для вдосконалення управлінських рішень на місцевому рівні. Такий підхід забезпечує логічну завершеність дослідження та створює підґрунтя для подальших наукових і прикладних розвідок у сфері цифрової безпеки публічного управління.

3.2. Шляхи оптимізації управлінських процесів через впровадження новітніх інформаційних технологій

У сучасних умовах цифровізації будь-яка організація, незалежно від масштабу чи сфери діяльності, стикається з необхідністю не лише використовувати інформаційні технології для автоматизації окремих задач, а й інтегрувати їх у стратегічну логіку управлінської діяльності. Оптимізація управлінських процесів через ІТ не обмежується виключно технічними рішеннями – вона передбачає перегляд потоків інформації, структури прийняття рішень, механізмів координації підрозділів та системи контролю за виконанням завдань. Тобто впровадження новітніх ІТ має бути системним і стратегічно орієнтованим, аби забезпечити не тимчасове підвищення продуктивності, а довгострокове покращення управлінської ефективності.

Першим і ключовим кроком є формулювання цілей цифровізації та очікуваних результатів. Рекомендується визначати, які саме процеси підлягають оптимізації, які показники ефективності планується поліпшити та яким чином ІТ сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. Наприклад, скорочення часу на обробку документів, підвищення точності даних або зменшення адміністративного навантаження на керівників. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичного впровадження технологій та

фрагментарного використання систем, коли інвестиції у цифрові інструменти не приносять очікуваного ефекту.

Важливим є поетапне впровадження технологій, що забезпечує адаптацію персоналу і мінімізує ризики опору змінам. На першому етапі рекомендується автоматизувати найбільш ресурсомісткі або повторювані процеси, які відчутно впливають на продуктивність. На другому етапі доцільно інтегрувати системи та платформи для прогнозування та управлінського контролю, а на третьому – масштабувати рішення на всі структурні підрозділи організації, формуючи єдину цифрову екосистему. Така стратегія дозволяє поступово підвищувати ефективність і водночас акуратно формувати цифрову компетентність персоналу.

Не менш важливим аспектом є планування інтеграції даних та аналітики. Рекомендується створювати єдину інформаційну платформу, яка об'єднує дані з різних підсистем управління, що забезпечує цілісність інформаційного простору. Зазначене дає змогу керівникам та аналітикам бачити повну картину процесів, оперативно реагувати на відхилення та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Відповідно, цифрова трансформація повинна поєднувати автоматизацію, аналітику та інтеграцію даних у єдину логіку управління.

Таблиця 3.2.1

Стратегічні напрями оптимізації управлінських процесів через ІТ

Стратегічний напрям	Рекомендації	Очікуваний ефект
Автоматизація рутинних процесів	Використання систем електронного документообігу, CRM, ERP	Скорочення часу обробки інформації, підвищення точності
Аналітична підтримка	Впровадження BI-систем та AI-модулів для прогнозування	Підвищення якості стратегічних рішень
Інтеграція даних	Об'єднання інформаційних потоків у єдину платформу	Зменшення інформаційних розривів та дублювання даних
Цифрова трансформація культури	Підвищення ІТ-компетентності керівників і персоналу	Формування середовища для ефективного використання технологій

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Впровадження стратегічного підходу до цифровізації створює передумови для всебічної оптимізації управлінських процесів, забезпечуючи не лише підвищення продуктивності, а й гнучкість, адаптивність і прозорість діяльності організації. Саме системне планування та інтеграція ІТ на стратегічному рівні формує основу для подальших організаційних, кадрових та технологічних заходів, які будуть розглянуті у наступній частині підрозділу.

Оптимізація управлінських процесів через впровадження новітніх інформаційних технологій потребує не лише технічних змін, а насамперед переосмислення організаційної архітектури управління. Рекомендується розглядати цифрові технології як інструмент трансформації внутрішніх управлінських взаємозв'язків, що впливають на структуру прийняття рішень, координацію діяльності підрозділів та механізми контролю. Саме організаційно-управлінські зміни створюють умови, за яких ІТ перестають бути допоміжним елементом і перетворюються на ключовий фактор підвищення ефективності управління.

Першочерговою рекомендацією є чітка формалізація управлінських процесів перед їх цифровізацією. Автоматизація неструктурованих або надмірно ускладнених процедур, як правило, не дає позитивного результату, а лише закріплює існуючі неефективні практики. Тому до впровадження ІТ доцільно здійснювати опис і регламентацію основних управлінських процесів, визначати логіку руху інформації, відповідальних осіб та контрольні точки. Зазначене дозволяє забезпечити прозорість управління і створює основу для подальшої оптимізації.

Важливою організаційною рекомендацією є перерозподіл управлінських функцій у цифровому середовищі. Сучасні інформаційні системи значно зменшують потребу в багаторівневому погодженні рішень, оскільки забезпечують оперативний доступ до актуальних даних і аналітичної інформації. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати спрощення ієрархічних

структур управління та делегування частини повноважень на нижчі рівні, що сприяє підвищенню швидкості та якості управлінських рішень.

Особливу увагу варто приділяти налагодженню міжпідрозділової взаємодії. Впровадження ІТ-систем створює можливість для синхронізації роботи різних структурних одиниць через єдині цифрові платформи. Рекомендується використовувати спільні інформаційні простори, електронні панелі управління та системи контролю виконання завдань, які дозволяють усунути фрагментарність управлінських дій і забезпечують узгодженість рішень. Такий підхід особливо важливий для складних організацій, де ефективність управління значною мірою залежить від координації між підрозділами.

Важливим елементом організаційної оптимізації є інституціоналізація цифрового контролю та моніторингу. Рекомендується впроваджувати механізми постійного відстеження ключових показників ефективності управлінських процесів, що дозволяє керівництву оперативно виявляти відхилення та коригувати управлінські дії. При цьому цифровий контроль має бути спрямований не на посилення бюрократичного тиску, а на підтримку управлінських рішень і підвищення їх обґрунтованості.

Загалом організаційно-управлінські рекомендації щодо впровадження новітніх інформаційних технологій мають бути орієнтовані на створення гнучкої, прозорої та адаптивної системи управління, у якій цифрові інструменти підтримують стратегічні та операційні рішення. Такий підхід дозволяє зменшити адміністративні витрати, підвищити швидкість реагування на зміни та забезпечити сталий розвиток організації в умовах цифрової економіки.

Ефективність оптимізації управлінських процесів через впровадження новітніх інформаційних технологій значною мірою визначається рівнем кадрової готовності організації до цифрових змін. Навіть за наявності сучасної технологічної інфраструктури відсутність відповідних компетентностей у працівників призводить до формального використання ІТ-рішень, зниження їх

функціональної ефективності та виникнення організаційного опору. У зв'язку з цим розвиток кадрового потенціалу має розглядатися як ключовий рекомендаційний напрям оптимізації управлінських процесів.

Насамперед доцільно рекомендувати формування системи цифрових компетентностей для всіх категорій персоналу. Йдеться не лише про навчання роботі з конкретними програмними продуктами, а про розвиток здатності працівників ефективно використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень. Працівники повинні розуміти логіку цифрових процесів, принципи роботи інформаційних систем та значення якісних даних для управління. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу та формуванню усвідомленого ставлення до цифрових інструментів.

Важливою рекомендацією є диференціація освітніх програм залежно від управлінського рівня. Керівний склад потребує підготовки, орієнтованої на використання платформ, систем моніторингу та інструментів підтримки прийняття рішень. У свою чергу, фахівці виконавчого рівня мають отримувати практичні навички роботи з електронними системами документообігу, управління процесами та обміну даними. Така диференціація дозволяє уникнути універсального, але малоефективного навчання та забезпечує максимальний практичний результат.

Окрему увагу доцільно приділяти формуванню цифрової управлінської культури, яка передбачає готовність до постійних змін, відкритість до інновацій та орієнтацію на дані при прийнятті рішень. Рекомендується стимулювати використання цифрових інструментів у щоденній управлінській практиці, заохочувати ініціативи щодо вдосконалення процесів та створювати умови для внутрішнього обміну досвідом. Зазначене сприяє поступовій трансформації організаційної культури та зменшує психологічні бар'єри впровадження ІТ.

З метою забезпечення сталості кадрового розвитку доцільно рекомендувати інституціоналізацію безперервного навчання, що включає регулярне оновлення знань, адаптацію освітніх програм до нових технологій

та інтеграцію навчальних модулів у систему управління персоналом. Такий підхід дозволяє підтримувати актуальний рівень компетентностей та забезпечує готовність організації до подальших етапів цифрової трансформації.



Рис. 3.2.1 Рекомендована модель кадрово-освітнього забезпечення оптимізації управлінських процесів через ІТ

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, кадрово-освітні рекомендації мають бути спрямовані на перетворення персоналу з пасивного користувача інформаційних систем на активного суб'єкта цифрового управління. Саме така трансформація дозволяє повною мірою реалізувати потенціал новітніх інформаційних технологій і забезпечити довгострокову оптимізацію управлінських процесів.

Завершальним і водночас визначальним елементом оптимізації управлінських процесів через впровадження новітніх інформаційних технологій є формування цілісної технологічної та інтеграційної архітектури управління. Саме від рівня узгодженості між різними цифровими інструментами залежить здатність організації переходити від фрагментарної автоматизації до системного управління на основі даних. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати орієнтацію не на окремі програмні рішення, а на побудову єдиного цифрового управлінського середовища, у межах якого всі процеси пов'язані між собою інформаційними потоками.

Першочерговою рекомендацією є забезпечення технологічної сумісності інформаційних систем, що використовуються для підтримки управлінських процесів. Практика показує, що відсутність інтеграції між системами призводить до дублювання інформації, зростання навантаження на персонал і спотворення управлінських даних. Тому доцільно впроваджувати рішення, які підтримують відкриті стандарти обміну даними та дозволяють об'єднувати різні функціональні модулі в єдину систему управління. Зазначене створює умови для формування цілісної картини діяльності організації та підвищує оперативність управлінських рішень.

Наступною важливою рекомендацією є використання модульного підходу до впровадження інформаційних технологій, що дозволяє гнучко адаптувати систему до змін управлінських потреб. Модульність забезпечує можливість поступового розширення функціоналу без необхідності повної заміни існуючих рішень. Такий підхід особливо доцільний в умовах обмежених ресурсів, оскільки дозволяє поєднувати стратегічне планування цифрового розвитку з реалістичними фінансовими можливостями організації.

Особливу увагу доцільно рекомендувати впровадженню аналітичних і прогнозних інструментів, які забезпечують перехід від реактивного управління до проактивного. Інформаційні технології мають використовуватися не лише для фіксації результатів діяльності, а й для виявлення тенденцій, оцінки ризиків та моделювання управлінських сценаріїв. Зазначене дозволяє керівникам приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень, що суттєво підвищує якість управління.

Завершальною рекомендацією є забезпечення інформаційної безпеки та надійності цифрових управлінських систем. Оптимізація управлінських процесів неможлива без довіри до інформаційних ресурсів, що використовуються в управлінні. Тому доцільно впроваджувати комплексні заходи захисту даних, резервного копіювання та контролю доступу, які гарантують безперервність управлінських процесів і зменшують ризики втрати інформації.

Таблиця 3.2.2

Рекомендовані технологічні інструменти оптимізації управлінських процесів

Технологічний напрям	Рекомендоване застосування	Управлінський ефект
Інтегровані управлінські платформи	Об'єднання документообігу, планування та контролю	Підвищення узгодженості управління
Аналітичні та BI-системи	Аналіз показників діяльності та прогнозування	Підтримка стратегічних рішень
Модульні IT-рішення	Гнучке розширення функціоналу	Адаптивність управлінських процесів
Хмарні технології	Доступність управлінських даних	Підвищення оперативності
Системи захисту інформації	Контроль доступу та резервування	Надійність управління

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, технологічні та інтеграційні рекомендації мають бути спрямовані на створення стійкої, гнучкої та безпечної цифрової основи управління, що забезпечує безперервність інформаційних потоків і підтримує всі етапи управлінського циклу. Саме така основа дозволяє реалізувати потенціал новітніх інформаційних технологій не як допоміжного інструменту, а як системоутворюючого чинника оптимізації управлінських процесів.

3.3. Пропозиції щодо підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування має розглядатися не як допоміжний елемент кадрової політики, а як стратегічний напрям інституційного розвитку. Саме рівень володіння цифровими інструментами, здатність працювати з даними, розуміння логіки електронних сервісів і цифрових процесів визначають ефективність управлінських рішень, якість надання публічних послуг та рівень

довіри громадян до органів місцевої влади. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати формування цілісної концепції розвитку цифрової компетентності, інтегрованої у систему муніципального управління.

Першочерговою рекомендацією є інституційне закріплення цифрової компетентності як обов'язкової складової професійної придатності посадових осіб. Зазначене передбачає необхідність включення цифрових навичок до профілів посад, стандартів службової діяльності та процедур оцінювання результативності роботи. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного навчання до системного управління розвитком компетентностей, де цифрові навички стають невід'ємною частиною управлінської культури.

Важливою концептуальною пропозицією є перехід від формального навчання до компетентнісно орієнтованої моделі розвитку, яка передбачає не лише засвоєння технічних знань, а й формування здатності застосовувати цифрові інструменти у реальних управлінських ситуаціях. Рекомендується орієнтувати освітні заходи на вирішення практичних завдань місцевого самоврядування, таких як управління електронними сервісами, аналіз муніципальних даних, цифрова комунікація з громадськістю та використання інформаційно-аналітичних систем для прийняття рішень.

Окрему увагу доцільно приділити диференціації підходів до розвитку цифрової компетентності залежно від рівня управлінської відповідальності. Керівні посадові особи потребують поглиблених знань у сфері цифрового стратегування, управління цифровими проектами та використання аналітичних інструментів. Водночас спеціалісти виконавчого рівня мають бути зосереджені на практичному використанні електронного документообігу, реєстрів, платформ взаємодії з громадянами та внутрішніх інформаційних систем. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність навчання та забезпечити реальну практичну віддачу.

З метою систематизації зазначених рекомендацій доцільно запропонувати структуроване бачення компонентів цифрової компетентності

посадових осіб місцевого самоврядування, що може бути використане як основа для розробки програм розвитку персоналу.

Таблиця 3.3.1

**Рекомендована структура цифрової компетентності посадових осіб
місцевого самоврядування**

Компонент цифрової компетентності	Рекомендований зміст	Управлінське значення
Цифрова грамотність	Володіння базовими цифровими інструментами та сервісами	Забезпечення ефективної повсякденної роботи
Інформаційна культура	Здатність працювати з даними та інформаційними ресурсами	Підвищення обґрунтованості рішень
Цифрова комунікація	Використання електронних каналів взаємодії з громадянами	Посилення відкритості та прозорості
Аналітичні навички	Застосування інформаційно-аналітичних систем	Підтримка стратегічного управління
Цифрова етика та безпека	Дотримання норм захисту інформації	Надійність управлінських процесів

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, концептуальні пропозиції щодо підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування мають бути спрямовані на інституційне закріплення цифрових навичок, практичну орієнтацію навчання та диференційований підхід до розвитку персоналу. Саме така основа створює передумови для подальшого впровадження організаційних, освітніх і технологічних рекомендацій у межах даного підрозділу.

Підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування потребує не лише оновлення змісту навчання, а й створення відповідних організаційно-управлінських умов, які забезпечують сталість і системність цього процесу. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати розгляд розвитку цифрових компетентностей як складової загальної кадрової стратегії органів місцевого самоврядування, а не як разового освітнього заходу. Саме інституційна вбудованість цього напрямку дозволяє забезпечити довгостроковий ефект та узгодженість з іншими управлінськими реформами.

Однією з ключових організаційних рекомендацій є створення внутрішніх механізмів координації розвитку цифрових компетентностей. Йдеться про визначення структурного підрозділу або відповідальних осіб, на яких покладається планування, реалізація та моніторинг заходів з цифрового навчання. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментації ініціатив, забезпечує єдині стандарти підготовки та сприяє накопиченню організаційного досвіду у сфері цифрової трансформації.

Важливою управлінською пропозицією є інтеграція розвитку цифрових компетентностей у систему оцінювання результатів службової діяльності. Рекомендується поступово впроваджувати критерії, які відображають рівень використання цифрових інструментів у виконанні посадових обов'язків. Зазначене створює мотиваційний ефект, за якого посадові особи сприймають цифрові навички не як додаткове навантаження, а як інструмент підвищення власної професійної ефективності.

З метою забезпечення практичної спрямованості розвитку компетентностей доцільно рекомендувати поєднання формального та неформального навчання. Формальне навчання забезпечує систематизацію знань, тоді як неформальні інструменти, такі як внутрішні тренінги, наставництво та обмін досвідом, дозволяють адаптувати цифрові навички до конкретних умов діяльності органів місцевого самоврядування. Особливе значення має створення умов для горизонтальної взаємодії між посадовими особами, що сприяє поширенню успішних цифрових практик.

Не менш важливою є рекомендація щодо планування ресурсного забезпечення розвитку цифрових компетентностей. Органи місцевого самоврядування мають передбачати у своїх бюджетах видатки на навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення та методичний супровід освітніх програм. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність розвитку компетентностей та уникнути залежності від випадкових або зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 3.3.2

Рекомендовані організаційно-управлінські заходи з розвитку цифрової компетентності

Напрямок управлінського впливу	Зміст рекомендацій	Очікуваний результат
Кадрова стратегія	Включення цифрових компетентностей до кадрових планів	Системність розвитку персоналу
Координаційні механізми	Призначення відповідальних за цифрове навчання	Узгодженість дій
Мотиваційна система	Урахування цифрових навичок при оцінюванні	Підвищення зацікавленості персоналу
Форми навчання	Поєднання формального і неформального навчання	Практична спрямованість
Ресурсне забезпечення	Планування фінансування цифрового розвитку	Стабільність освітніх процесів

Джерело: складено автором роботи самостійно.

У підсумку організаційно-управлінські пропозиції мають бути спрямовані на створення внутрішньої інфраструктури розвитку цифрової компетентності, яка забезпечує координацію, мотивацію та ресурсну підтримку цього процесу. Саме така інфраструктура створює передумови для ефективної реалізації освітніх і технологічних рекомендацій, що будуть розглянуті в наступних частинах підрозділу.

Кадрово-освітній вимір розвитку цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є визначальним для забезпечення реальної ефективності цифрової трансформації на місцевому рівні. За відсутності системного підходу до підготовки та підвищення кваліфікації персоналу навіть найсучасніші цифрові рішення залишаються недостатньо використаними або застосовуються формально. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати формування цілісної моделі кадрово-освітнього забезпечення, орієнтованої на практичні потреби місцевого управління.

Першочерговою кадрово-освітньою рекомендацією є перехід від разових навчальних заходів до безперервного розвитку цифрових компетентностей. Такий підхід передбачає систематичне оновлення знань і навичок посадових осіб відповідно до темпів технологічних змін.

Рекомендується інтегрувати цифрове навчання у процеси підвищення кваліфікації, планування кар'єрного розвитку та службової атестації. Зазначене дозволяє закріпити цифрову компетентність як постійну складову професійного зростання, а не як одноразову вимогу.

Важливою освітньою пропозицією є орієнтація програм підвищення кваліфікації на практичні управлінські сценарії, з якими стикаються посадові особи місцевого самоврядування. Навчальні курси мають бути побудовані навколо реальних управлінських процесів: електронного документообігу, надання адміністративних послуг, аналізу звернень громадян, управління місцевими реєстрами та використання аналітичних панелей. Така практична спрямованість сприяє перенесенню отриманих знань у повсякденну управлінську діяльність.

Окремої уваги заслуговує рекомендація щодо впровадження наставницьких та командних форм навчання, які дозволяють поєднати індивідуальний розвиток з організаційним навчанням. Рекомендується формувати внутрішні групи цифрової підтримки, у межах яких більш підготовлені працівники допомагають колегам опановувати цифрові інструменти. Такий підхід не лише підвищує загальний рівень цифрової компетентності, а й сприяє зміцненню внутрішньої комунікації та формуванню спільної управлінської культури.

З метою підвищення ефективності освітніх заходів доцільно рекомендувати використання змішаних форматів навчання, що поєднують очні заняття, онлайн-курси та практичні завдання. Зазначене забезпечує гнучкість навчального процесу, дозволяє враховувати службове навантаження посадових осіб і сприяє індивідуалізації освітніх траєкторій. Особливої ваги набуває використання цифрових навчальних платформ, які одночасно виступають інструментом навчання і прикладом ефективного застосування цифрових технологій.



Рис. 3.3.1 Рекомендована модель кадрово-освітнього розвитку цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, кадрово-освітні пропозиції мають бути спрямовані на створення сталого механізму розвитку цифрової компетентності, який забезпечує практичну цінність навчання, залучення персоналу та інтеграцію цифрових навичок у щоденну діяльність органів місцевого самоврядування. Саме такий підхід створює основу для технологічних та інтеграційних рекомендацій, що будуть розглянуті у завершальній частині підрозділу.

Завершальним етапом формування системи підвищення цифрової компетентності посадових осіб місцевого самоврядування має стати створення належного технологічного та інтеграційного середовища, у межах якого цифрові знання та навички знаходять постійне практичне застосування. За відсутності відповідної технологічної підтримки навіть високий рівень підготовки персоналу не забезпечує очікуваного управлінського ефекту. У зв'язку з цим доцільно рекомендувати комплексний підхід до впровадження цифрових інструментів, орієнтований на підтримку професійного розвитку посадових осіб.

Насамперед рекомендується забезпечити постійний доступ посадових осіб до сучасних цифрових платформ та інструментів, які використовуються в управлінській діяльності. Зазначене передбачає впровадження єдиних корпоративних середовищ для електронного документообігу, комунікації, аналітики та управління завданнями. Такий підхід дозволяє не лише

оптимізувати управлінські процеси, а й створює умови для закріплення цифрових навичок у повсякденній практиці.

Важливою технологічною рекомендацією є інтеграція освітніх цифрових платформ з внутрішніми інформаційними системами органів місцевого самоврядування. Зазначене дає змогу пов'язати навчання з реальними управлінськими процесами, а також здійснювати моніторинг рівня цифрової компетентності персоналу. На основі таких даних керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку кадрового потенціалу, коригування навчальних програм і розподілу ресурсів.

Окрему увагу доцільно приділяти впровадженню інструментів самооцінювання та зворотного зв'язку, які дозволяють посадовим особам усвідомлювати власний рівень цифрової компетентності та визначати напрями подальшого професійного зростання. Такі інструменти сприяють формуванню відповідального ставлення до цифрового розвитку та стимулюють самостійне вдосконалення навичок.

Не менш важливою рекомендацією є забезпечення кібербезпеки та захисту інформації в процесі цифрового навчання і управлінської діяльності. Підвищення цифрової компетентності неможливе без усвідомлення ризиків, пов'язаних з використанням цифрових технологій. Тому доцільно інтегрувати елементи цифрової безпеки у всі освітні та практичні процеси, формуючи у посадових осіб культуру відповідального користування інформаційними ресурсами.

Таблиця 3.3.3

**Узагальнюючі технологічні та інтеграційні пропозиції щодо розвитку
цифрової компетентності**

Напрямок впливу	Рекомендовані дії	Очікуваний результат
1	2	3
Цифрова інфраструктура	Впровадження єдиних управлінських платформ	Закріплення цифрових навичок
Освітні платформи	Інтеграція навчання з управлінськими системами	Практична орієнтація навчання
Моніторинг компетентностей	Використання інструментів оцінювання	Обґрунтоване кадрове планування

Продовження табл. 3.3.3

1	2	3
Самоосвіта	Запровадження механізмів зворотного зв'язку	Мотивація до розвитку
Інформаційна безпека	Інтеграція кібербезпеки у навчання	Надійність цифрового управління

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Узагальнюючи, технологічні та інтеграційні пропозиції мають бути спрямовані на створення єдиного цифрового середовища розвитку посадових осіб, у межах якого навчання, практична діяльність та управлінські процеси утворюють цілісну систему. Саме така система забезпечує сталий розвиток цифрової компетентності та підвищує інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної магістерської роботи було досліджено теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти використання сучасних інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування, в результаті чого ми дійшли наступних висновків.

1. Розкрито сутність та роль інформаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування. З'ясовано, що інформаційні системи є комплексним явищем, яке поєднує технічні, організаційні, правові та комунікативні компоненти. Їх впровадження сприяє підтримці управлінських рішень, оптимізації внутрішніх процесів, координації структурних підрозділів та залученню громадськості до процесів управління. Сучасні інформаційні технології виступають не лише інструментом автоматизації управлінських процесів, а й важливим чинником підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, якості надання публічних послуг та рівня взаємодії з громадянами.

2. Проаналізовано нормативно-правову базу, яка регламентує цифровізацію в органах місцевого самоврядування, та визначено, що вона загалом створює необхідні умови для впровадження інформаційних систем, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням динамічного розвитку цифрових технологій.

3. Узагальнено зарубіжний досвід, який показав, що у розвинених країнах інформаційні системи є невід'ємною складовою ефективного муніципального управління, а окремі практики можуть бути адаптовані до українських умов.

4. Охарактеризовано інформаційно-цифровій інфраструктурі органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області. Виявлено, що в регіоні спостерігається позитивна динаміка цифровізації, особливо у великих містах та адміністративних центрах. Водночас зберігається низка проблем, серед яких нерівномірний рівень цифрового розвитку громад, обмежений

доступ до якісної інтернет-інфраструктури, дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів, фрагментованість інформаційних платформ та недостатній рівень фінансування окремих цифрових ініціатив.

5. Досліджено стан застосування інформаційних систем у наданні адміністративних та соціальних послуг. Аналіз регіональних програм інформатизації засвідчив наявність системного підходу до розвитку електронного урядування, проте реалізація запланованих заходів часто ускладнюється організаційними та нормативними бар'єрами.

6. Виявлено проблеми та бар'єри (технічні, кадрові, нормативні) впровадження сучасних систем на місцевому рівні. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації та реалізації реформи децентралізації використання інформаційних систем набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності місцевого управління.

7. Розроблено пропозиції щодо розвитку системи кібербезпеки, оптимізації управлінських процесів та підвищення цифрової компетентності посадових осіб. На підставі проведеного аналізу запропоновано заходи, спрямовані на підвищення рівня захисту інформації та кібербезпеки, подолання фрагментованості наявних цифрових рішень і забезпечення їх взаємної інтеграції. Окремо акцентовано увагу на необхідності системного розвитку цифрових компетентностей посадових осіб, що є однією з ключових умов ефективного використання інформаційних систем у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що сучасні інформаційні системи поступово перетворюються на один із визначальних чинників підвищення результативності місцевого управління. Їх послідовне впровадження та раціональне використання створює передумови для оптимізації управлінських процесів, підвищення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та розширення доступу громадян до публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522> (дата звернення: 28.12.2025).
2. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Т. 1, № 46. С. 109-113. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/34345> (дата звернення: 28.12.2025).
3. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 28.12.2025).
4. Богуславська С. Упровадження інформаційних систем регіонального менеджменту для забезпечення повоєнного відновлення економіки України. Економічний аналіз. 2023. № 33 (3). С. 79-87. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.079> (дата звернення: 28.12.2025).
5. Бучковська О. Ю., Веремчук О. В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/36.pdf (дата звернення: 28.12.2025).
6. Вовк М. М. Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю. Публічне управління та політика. 2025. № 3 (7). С. 1-10. URL: <https://share.google/0PfVBnYxLdVabur3B> (дата звернення: 28.12.2025).
7. Глобенко С. Моделювання публічного управління захистом інформаційного простору в контексті застосування ризик-орієнтованого

підходу. Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1(15). С. 67-81. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/issue/view/17/41> (дата звернення: 28.12.2025).

8. Децентралізація в Україні: офіційний сайт. URL: <https://decentralization.ua> (дата звернення: 28.12.2025).

9. Дніпропетровська обласна державна адміністрація: офіційний сайт. URL: <https://adm.dp.gov.ua> (дата звернення: 28.12.2025).

10. Дніпропетровська обласна державна адміністрація. Розвиток ІТ-інфраструктури громад. URL: <https://www.dp.gov.ua/it-infrastructure> (дата звернення: 28.12.2025).

11. Дніпропетровська обласна рада: офіційний сайт. URL: <https://www.oblrada.dp.gov.ua/> (дата звернення: 28.12.2025).

12. Довгий С. О., Бідюк П. І. Трофимчук О. М. Системи підтримки прийняття інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2020. № 4 (69). С. 131-139. URL: <https://doi.org/10.31673/2412-4338.2020.044031> (дата звернення: 28.12.2025).

13. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата звернення: 28.12.2025).

14. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2020. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/54.pdf (дата звернення: 28.12.2025).

15. Забезпечення цифрової безбар'єрності та інклюзії для доступу до інформації та цифрових систем : інформація Головного управління ДПС у Дніпропетровській області. URL: <https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/963880.html> (дата звернення: 28.12.2025).

16. Інформаційно-цифрові послуги для громадян. Дніпропетровська обласна рада. URL: <https://share.google/7mE2EVRsSJyHJR57I> (дата звернення: 28.12.2025).

17. 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> (дата звернення: 28.12.2025).

18. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : схвалено розпорядженням КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80> (дата звернення: 28.12.2025).

19. Крамаренко К. М., Шаповал О. А. Напрями цифрової трансформації обліково-фінансової діяльності бюджетних установ. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/76.pdf (дата звернення: 28.12.2025).

20. Кунанець Н. Е., Федорка П. П., Кут В. І. Формування рекомендаційної системи для «Розумного регіону» з метою обрання інформаційних технологій та їх реалізацій при створенні застосунків. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Системний аналіз, управління та інформаційні технології. 2023. № 1 (9). С. 33-40. URL: <https://doi.org/10.20998/2079-0023.2023.01.05> (дата звернення: 28.12.2025).

21. Кушніков В. В., Курило А. Г. Механізми розвитку інформаційних технологій в контексті модернізації політики інформаційної безпеки. Державне управління. С. 59-63. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/534-kushnikov-v-v-kurilo-a-g-mekhanizmi-rozvitku-informatsijnikh-tekhnologij-v-konteksti-modernizatsiji-politiki-informatsijnoji-bezpeki> (дата звернення: 28.12.2025).

22. Литвин Н. А. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Ірпінський

юридичний часопис. 2020. № 3. С. 69-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/irpurpr_2020_3_10 (дата звернення: 28.12.2025).

23. Ляпін К. Перспективи електронного урядування в сучасних містах. Молодий вчений. 2023. № 7 (119). С. 71–73. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-13> (дата звернення: 28.12.2025).

24. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 28.12.2025).

25. Мінцифра вперше виміряє рівень цифровізації у громадах: як це працюватиме. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-vpershe-vimiryae-riven-tsifrovizatsii-u-gromadakh-yak-tse-pratsyuvatime> (дата звернення: 28.12.2025).

26. Мінцифра презентувала стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030: долучайтесь до обговорення. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-prezentovala-strategiyu-rozvitku-elektronnikh-komunikatsiy-do-2030-doluchaytesya-do-obgovorenniya> (дата звернення: 28.12.2025).

27. Мохова Ю., Луцька А. Суть та головні напрямки державної інформаційної політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1349> (дата звернення: 28.12.2025).

28. Перелік регіональних цільових програм, які діють у 2025 році. Дніпропетровська обласна державна адміністрація. 2024. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/Pro%20oblast/Rozvytok%20rehionu/Rehionalni%20tsilovi%20prohramy/2025/12-09-2025/20250828-perelik-rp-2025-na-sayt-po-napryamam-z-posilannyami.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).

29. Петров С. Г. Стан наукової розробки проблеми захисту державних електронних інформаційних ресурсів в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Т. 2, № 61. С. 20-24. URL:

<https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/6-1.pdf>

(дата

звернення: 28.12.2025).

30. Про внесення змін до Положення про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 № 669. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/669-2025-п#Text> (дата звернення: 28.12.2025).

31. Про впровадження інформаційних систем у сфері соціального захисту населення : наказ Міністерства соціальної політики України № 1012 від 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-23> (дата звернення: 28.12.2025).

32. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 28.12.2025).

33. 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> (дата звернення: 28.12.2025).

34. Про застосування «Інтегрованої інформаційної системи «Соціальна громада» у територіальних громадах України : новина на сайті Донецької ОДА (аналогічний досвід в Україні щодо соціальних адміністративних послуг). URL: <https://dn.gov.ua/news/pro-nadannya-administrativnih-poslug-socialnogo-harakteru-v-gromadah> (дата звернення: 28.12.2025).

35. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 28.12.2025).

36. Про інформаційні системи та кібербезпеку на місцевому рівні: наказ Міністерства цифрової трансформації України № 312 від 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0532-23> (дата звернення: 28.12.2025).

37. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 28.12.2025).
38. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 28.12.2025).
39. Про підвищення цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування : наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 455 від 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0667-23> (дата звернення: 28.12.2025).
40. Про реалізацію державної політики щодо цифровізації соціальних послуг : наказ Міністерства соціальної політики України № 725 від 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0845-23> (дата звернення: 28.12.2025).
41. Про стандартизацію даних та інтеграцію електронних сервісів: наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 512 від 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0789-23> (дата звернення: 28.12.2025).
42. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 № 614-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/614-2013-%D1%80> (дата звернення: 28.12.2025).
43. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> (дата звернення: 28.12.2025).

44. Проєкт «Основи цифрової безпеки органів місцевого самоврядування в контексті відбудови України». Гурт. 2023. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/89687/> (дата звернення: 28.12.2025).
45. Регіональна програма інформатизації та цифрового розвитку Дніпропетровської області. Дніпропетровська обласна рада. URL: <https://share.google/UntXvV9gixTnN0jpR> (дата звернення: 28.12.2025).
46. Рубан І. В., Тютюник В. В., Тютюник О. О. Особливості створення системи підтримки прийняття антикризових рішень в умовах невизначеності вхідної інформації при надзвичайних ситуаціях. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2021. № 1(40). С. 75-84. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2021-40-1-75-84> (дата звернення: 28.12.2025).
47. Digital Development Overview. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment> (дата звернення: 28.12.2025).
48. Digital Government Review: Estonia. OECD. Paris, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-estonia.htm> (дата звернення: 28.12.2025).
49. Digital Operations Strategic Plan. Government of Canada. Ottawa, 2021. URL: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government.html> (дата звернення: 28.12.2025).
50. Digital Single Market Strategy. European Union. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en (дата звернення: 28.12.2025).
51. EGovernment Benchmark 2023. European Commission. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovement-benchmark-2023> (дата звернення: 28.12.2025).
52. Online Access Act (OZG). Federal Ministry of the Interior (Germany). URL: <https://www.onlinezugangsgesetz.de> (дата звернення: 28.12.2025).

53. Platforma ePUAP. Ministerstwo Cyfryzacji RP. URL: <https://www.gov.pl/web/gov/epuap> (дата звернення: 28.12.2025).

54. Smart Cities Council. Smart City Framework. URL: <https://smartcitiescouncil.com/resources/smart-city-framework> (дата звернення: 28.12.2025).

55. X-Road: Secure Data Exchange. Government of Estonia. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (дата звернення: 28.12.2025).

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «магістр»

Державного університету економіки і технологій

Костецького Леоніда Леонідовича

**Тема роботи: ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ
В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Обсяг роботи: 91 стор., 26 табл., 11 рис., 55 літ. джерел

Ступінь розкриття теорії дослідження: Магістерська робота Костецького Леоніда Леонідовича присвячена актуальній проблемі – використанню сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування. Обрана тема повністю відповідає сучасним науковим і практичним запитам у сфері публічного управління та адміністрування.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: Магістрант Костецький Л.Л. продемонстрував високу теоретичну підготовку, уміння аналізувати й систематизувати наукові джерела, узагальнювати сучасні підходи до проблеми дослідження, яка зумовлена докорінною трансформацією системи публічного управління, ключовим вектором якої є цифровізація. В умовах децентралізації влади та курсу на європейську інтеграцію органи місцевого самоврядування (далі ОМС) отримують не лише ширші повноваження, а й нові виклики щодо якості надання адміністративних і соціальних послуг, прозорості прийняття рішень та ефективності комунікації з громадою. Магістрант розробив пропозиції щодо розвитку системи кібербезпеки, оптимізації управлінських процесів та підвищення цифрової компетентності посадових осіб.

Структура магістерської роботи є логічною та послідовною, чітко сформульовані мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення:
Заслужують уваги пропозиції, які доведені Костецьким леонідом до рівня практичних розробок, а самі результати дослідження можуть бути використані при підготовці аналітичних матеріалів і практичних рекомендацій органам державної влади та місцевого самоврядування, які працюють над формуванням сприятливого цифрового середовища в Україні.

Недоліки роботи: В роботі мають місце поодинокі граматичні помилки та окремі недоліки в оформленні списку використаних джерел. Магістерська робота значно б виграла б, якби її автор у роботу включив додатки.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота Костецького Леоніда Леонідовича відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», заслуговує на високу позитивну оцінку, може бути допущена до захисту, а її автор, Костецький Л.Л., після успішного захисту заслуговує на присвоєння кваліфікації магістра з публічного управління та адміністрування.

Науковий керівник: д.н.державного управління, професор		Г.В.Коваль
--	--	------------

07 січня 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «магістр»

Державного університету економіки і технологій

Костецького Леоніда Леонідовича

**Тема роботи: ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ
В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

1. Актуальність і практичне значення роботи: Магістерська робота Костецького Леоніда Леонідовича присвячена актуальній проблемі використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування. Обрана тема відповідає сучасним тенденціям модернізації державного сектору та інноваційного цифрового розвитку.

2. Позитивні сторони у роботі, які бажася підкреслити рецензент: Магістрант Костецький Л.Л. здійснив аналіз наукових джерел і нормативноправової бази з питань інноваційної політики, цифровізації та використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування. Автором розкрито теоретичні засади публічного управління інноваційними процесами, визначено сутність та особливості використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування. Чітко сформульовані мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження, логічно побудована структура роботи.

Значну увагу Костецьким Леонідом приділено аналізу сучасного стану впровадження цифрових рішень у діяльності органів місцевого самоврядування. Автор дослідження проаналізував зарубіжний досвід використання цифрових інструментів у муніципальному управлінні; охарактеризував інформаційноцифрову інфраструктуру органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області; виявив проблеми та бар'єри (технічні, кадрові, нормативні) впровадження сучасних систем на місцевому рівні та розробив пропозиції щодо розвитку системи кібербезпеки, оптимізації управлінських процесів та підвищення цифрової компетентності посадових осіб.

3. Недоліки або дискусійні питання у роботі: Магістерська робота містить незначні неточності в оформленні списку використаних джерел. Бажаним є розширення порівняльного аналізу країн Європейського Союзу із врахуванням зарубіжного досвіду цифровізації місцевого самоврядування. Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки магістерської роботи.

4. *Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність:* Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих висновків та пропозицій у діяльності органів місцевого самоврядування, а також у процесі формування та реалізації державної цифрової політики.

5. *Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати):*

Кваліфікаційна магістерська робота Костецького Леоніда Леонідовича відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», заслуговує на високу позитивну оцінку, може бути допущена до захисту, а її автор, Костецький Л.Л. після успішного захисту, - на присвоєння кваліфікації магістра з публічного управління та адміністрування.

Рецензент:

д.е.н., доцент,

завідувач кафедри

міжнародних відносин ДУЕТ.

_____ І. І. Максимова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ здобувача освітнього ступеня «магістр» спец. 281 Публічне управління та адміністрування

Костецький Леонід Леонідович
(Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної магістерської роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженному завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0- 15	
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння здобувачем літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної магістерської роботи		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної магістерської роботи	0-5	
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	0-5	
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	0-5	
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	
3. Захист кваліфікаційної магістерської роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної магістерської роботи в доповіді, стиль викладення, мовна грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної магістерської роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Науковий керівник _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Голова комісії _____ В. ОРЛОВ, канд. наук держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
(підпис)

Заст. голови комісії _____ Г. КОВАЛЬ, доктор наук державного управління, професор, професор кафедри публічного
(підпис) управління та адміністрування

Члени комісії _____ В. ПОЛЯКОВА, зовнішній експерт, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ Г. ПУРІЙ, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, к.е.н., доцент
(підпис)

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Костецький Леонід Леонідович, здобувач 2 курсу, групи ПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

Л. Л. Костецький
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА здобувача(чки) освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Костецький Леонід Леонідович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.

19.01.2026

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Костецький Леонід Леонідович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

Л. Л. Костецький
(Ініціали, ПРИЗВИЩЕ)

Author / Автор Введіть ім'я автора (прізвища, імена)	Костецький Л.Л.
Title * / Назва Введіть основну назву елемента.	Використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування
Date of Issue / Дата видачі – дата попередньої публікації чи публічного розповсюдження	2026
Publisher / Видавець Введіть назву видавця попередньо випущеного екземпляра цього продукту	Державний університет економіки і технологій
Citation / цитування Введіть стандартну цитату для попередньо виданого екземпляра цього елемента	Костецький Л.Л. Використання сучасних інформаційних систем в діяльності органів місцевого самоврядування. Кваліфікаційна магістерська робота: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. Г. В. Коваль. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 91 с.
Subject Keywords / Ключові слова Введіть відповідні тематичні ключові слова або фрази	публічне управління, державне управління, публічне адміністрування, органи місцевого самоврядування, управлінські рішення, ефективність управління, адміністративні послуги, цифровізація, розвиток територій, управлінські механізми.
Abstract / Анотація Введіть анотацію.	Магістерська робота присвячена дослідженню актуальних питань публічного управління та адміністрування в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, удосконалення механізмів управління та впровадження інноваційних підходів у сфері публічного адміністрування. У роботі проаналізовано теоретичні засади публічного управління та нормативно-правову базу функціонування органів влади. Охарактеризовано сучасний стан об'єкта дослідження та виявлено основні проблеми його розвитку. Автором проведено аналіз діяльності відповідної установи (або сфери управління) та визначено ключові напрями підвищення ефективності управлінських процесів. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління та підвищення якості управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також у навчальному процесі.