

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії політології та міжнародних відносин
Кафедра публічного управління**

**«Цифровізація діяльності посадових осіб місцевого
самоврядування в умовах воєнного стану»
Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

студентка 2 курсу, 601 групи

Сідак Парасковія-Жанна Михайлівна

Керівник:

д. політ. н., проф.

Юрійчук Є. П.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол No _____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.

Чернівці – 2025

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування України в умовах правового режиму воєнного стану. Проаналізовано теоретичні засади цифрової трансформації, нормативно-правову базу та ключові цифрові інструменти, що забезпечують ефективність управління громадами. На прикладі Сучевенської територіальної громади визначено рівень цифрової зрілості, застосування цифрових інструментів у внутрішньому управлінні та наданні публічних послуг. Виявлено організаційні, кадрові, технічні та безпекові бар'єри, що уповільнюють трансформацію громади. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення цифрової зрілості громади та зміцнення ефективності місцевого управління.

Ключові слова: *цифровізація, цифрова трансформація, електронне урядування, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, цифрова зрілість, посадові особи, воєнний стан.*

Annotation

The qualification thesis examines the digitalization of the activities of local self-government bodies in Ukraine under the legal regime of martial law. It analyzes the theoretical foundations of digital transformation, the regulatory framework, and the key digital tools that ensure effective community governance. Using the Suchevenska territorial community as a case study, the research identifies its level of digital maturity, the application of digital tools in internal administration, and the provision of public services. The study reveals organizational, human resource, technical, and security barriers that hinder the community's digital transformation. Practical recommendations are proposed to enhance the community's digital maturity and strengthen the effectiveness of local governance.

Keywords: *digitalization, digital transformation, e-government, local self-government bodies, territorial community, digital maturity, officials, martial law.*

Заява

(Студентка) _____

Номер студентської книжки:

Я заявляю, що наукова робота:

1) Була підготовлена виключно мною, * і:

А. Не порушує авторські права третіх осіб у відповідність із законом про авторське право.

Б. Повністю або частково була використана в якості основи для отримання диплому про вищу освіту або наукового ступеня мною чи іншою особою.

2) Крім того, я заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи збігається з друкованою.

Даною заявою я підтверджую, що була проінформована про права та обов'язки студентки Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності наукових робіт. Тому я заявляю, що я згоден,(-на) на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базі даних інтернет системи Turnitin Similarity згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Я також свідома того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти, які суперечать умовам зазначеним у цій заяві, або, якщо коефіцієнти виходять за межі гранично допустимих норм (згідно Додатку 2), робота буде повернута на доопрацювання.

Дата

Підпис

*Беручи до уваги істотний внесок з боку керівника наукової роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Сутність цифровізації в системі публічного управління.....	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації в Україні.....	16
1.3. Цифрові інструменти в роботі органів місцевого самоврядування.....	20
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ.....	31
2.1. Вплив воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування..	32
2.2. Кібербезпека органів місцевого самоврядування.....	42
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (на прикладі Сучевенської громади).....	50
3.1. Характеристика органу місцевого самоврядування як об'єкта дослідження.....	50
3.2. Оцінка рівня цифрової зрілості громади.....	57
3.3. Виявлення проблем та бар'єрів цифровізації.....	64
3.4. Рекомендації щодо цифрової трансформації в умовах війни.....	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Цифровізація виступає інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, а також важливим чинником прозорості, доступності публічних послуг та залучення громадян до управління на місцевому рівні. У звичайних умовах цифрові рішення розглядалися насамперед як елемент модернізації, однак повномасштабна війна кардинально змінила їх функціональне значення.

Запровадження правового режиму воєнного стану, масові виклики безпеці, руйнування інфраструктури, обмеження фізичного доступу до адміністративних будівель та зростання кіберзагроз поставили органи місцевого самоврядування перед необхідністю забезпечення безперервності управлінської діяльності в умовах нестабільності. За таких обставин саме цифрові технології стали ключовим інструментом підтримання керованості громад і виконання владних повноважень.

Разом з тим практика цифровізації на місцевому рівні залишається неоднорідною. В Україні спостерігається суттєвий розрив між нормативно задекларованими цілями цифрового розвитку та реальними управлінськими можливостями територіальних громад, особливо сільських. Наявність окремих цифрових рішень не завжди супроводжується їх системним використанням, розвитком цифрових компетентностей посадових осіб та формуванням внутрішньої цифрової екосистеми управління. У наукових дослідженнях проблема цифровізації органів місцевого самоврядування здебільшого розглядається на загальнодержавному або теоретичному рівні, тоді як емпіричний аналіз практики функціонування цифрових рішень у конкретних громадах, особливо в умовах воєнного стану, залишається недостатнім.

Актуальність дослідження зумовлена потребою осмислення ролі цифровізації в забезпеченні стійкості місцевого самоврядування в умовах

воєнного стану, а також практичного аналізу рівня цифрової зрілості територіальної громади на основі реальних управлінських процесів.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей цифровізації діяльності посадовців місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та аналізі практики впровадження цифрових рішень у Сучевенській територіальній громаді.

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

1. Охарактеризувати теоретичні засади цифровізації публічного управління та діяльності органів місцевого самоврядування;
2. Дослідити вплив воєнного стану на роботу посадових осіб місцевого самоврядування;
3. Оцінити стан цифровізації та кібербезпеки у Сучевенській територіальній громаді;
4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності цифрової трансформації в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процес цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження є особливості, механізми та інструменти цифрової трансформації роботи посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, зокрема на прикладі Сучевенської громади.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі цифровізації місцевого самоврядування у воєнний період та в обґрунтуванні практичних підходів до підвищення цифрової стійкості територіальних громад. Особливо цінним є дослідження конкретної громади, що дозволяє зрозуміти реальні управлінські виклики та ефективність цифрових рішень у конкретних умовах.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів органами місцевого самоврядування, керівниками структурних підрозділів, фахівцями з цифрової трансформації та працівниками громад для удосконалення управлінських процесів, зміцнення

кібербезпеки, розвитку цифрових сервісів та підвищення спроможності громади діяти в умовах кризових ситуацій.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним та нормативним засадам цифровізації публічного управління. У другому розділі проаналізовано особливості цифровізації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Третій розділ містить практичний аналіз цифрових процесів та інструментів у Сучевенській територіальній громаді, а також визначено рекомендації щодо їх удосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Проблематика цифровізації публічного управління привертає увагу українських дослідників, адже саме цифрова трансформація сьогодні визначає якість управлінських процесів на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування поступово переходять від традиційної паперової моделі роботи до електронної, охоплюючи комунікацію з громадянами, документообіг, надання адміністративних послуг та взаємодію з державними реєстрами.

У сучасному публічному управлінні цифровізація розглядається через призму кількох наукових концепцій, що формують теоретичне підґрунтя трансформаційних процесів. Поширеними є концепції електронного урядування e-government, good governance, New Public Management, digital transformation тощо).

1. У Стратегії цифрової трансформації України наголошується, що цифровізація є фактично зміною філософії публічного управління, спрямованою на розвиток сучасної держави. Держава повинна бути зручною та ефективною для громадян, і саме цифрові інструменти є ключовим засобом досягнення цієї мети. Згідно з документом, має бути реалізоване створення прозорого та інтегрованого цифрового урядування, яке забезпечує доступність державних послуг онлайн, не оминаємо й розвиток цифрової економіки, підвищення ролі інновацій, стартапів і технологічного бізнесу, адже це допоможе країні відновитися у післявоєнний період. Разом із тим, зміцнення кібер складової держави, забезпечення безпеки інформаційних і комунікаційних систем, захист персональних даних та критичної інфраструктури – суспільство не може почувати себе впевнено знаючи, що їхні дані не захищені. Також у Стратегії цифрової трансформації України йдеться про забезпечення

високошвидкісного інтернет-доступу, який доступний у будь-якій частині країни (відповідно, аби у громадян була можливість користуватися сервісами та інструментами). Не оминаємо й підвищення цифрових компетентностей громадян та формування цифрової культури на всіх рівнях, а також інтеграцію України до єдиного цифрового ринку ЄС, де держава зможе забезпечити розвиток співпраці з міжнародними партнерами у сфері технологій, даних та інновацій [38]. Масштаб використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні суттєво зріс упродовж останніх років. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2024 рік понад 23 мільйони громадян користуються Єдиним державним вебпорталом електронних послуг та мобільним застосунком «Дія», що свідчить про масовий характер цифрових сервісів у сфері публічного управління.

Разом із тим цифровізація має не лише сервісний, а й економічний ефект. За оцінками Мінцифри, впровадження цифрових державних послуг дозволило щорічно заощаджувати громадянам і державі десятки мільярдів гривень за рахунок скорочення адміністративних витрат, спрощення процедур та зменшення часових витрат [46].

Зазначені показники підтверджують, що цифрові інструменти стали невід'ємною складовою діяльності публічної влади в Україні та формують нові стандарти надання послуг, зокрема і на рівні органів місцевого самоврядування.

З позиції інших експертів цифрова трансформація місцевої влади є однією з передумов демократичного розвитку. Вікторія Виговська, Віктор Шолудько та Марія Балицька підкреслюють, що електронне врядування забезпечує прозорість влади, підзвітність і ефективність, а також зменшує корупційні ризики [58]. Цю тезу можемо аргументувати тим, що будь-який громадянин має можливість безперешкодно переглянути результати діяльності органів влади. І насправді зараз українське суспільство вже активно працює в таких умовах, адже більшість громад використовують електронний

документообіг та геоінформаційні системи у своїй щоденній роботі. До прикладу Система Prozorro довела ефективність цифрової прозорості: у 2023 році громади зекономили понад 9,2 млрд грн завдяки відкритим тендерам, що є яскравою ілюстрацією принципів good governance у практиці місцевого самоврядування.

Тим часом О.В. Карпенко у монографії «Цифрове врядування» вказав, що основною умовою досягнення сучасних цілей реформування публічного управління є цифровізація всіх його структур. [43].

Водночас розвиток цифрових сервісів неможливий без належної нормативно-правової бази.

Теоретичні та правові підвалини цифровізації демонструють, що сучасний посадовець місцевого самоврядування працює у середовищі, яке швидко змінюється, і має володіти компетентностями не лише у сфері управління, а й у сфері цифрових технологій. Це формує нові вимоги до професійної діяльності публічних службовців, особливо в умовах воєнного стану, коли стабільність та оперативність роботи органів місцевого самоврядування набувають особливого значення.

1.1. Поняття цифровізації в системі публічного управління

Поняття «цифровізація» у сучасному публічному управлінні має багатовимірний характер. Науковці трактують його як процес впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади з метою оптимізації управлінських рішень, підвищення їхньої прозорості та доступності [43]. Проте, вважаємо, що цифровізацію не можна зводити лише до автоматизації чи електронізації – це більш комплексне явище, що змінює логіку та філософію функціонування місцевої влади.

У сучасних дослідженнях цифровізація часто розглядається як етап або складова ширшого процесу цифрової трансформації, яка охоплює і впровадження технологій, і зміну організаційних моделей та управлінської культури. У цьому контексті цифровізація трактується як інструментальний рівень змін, тоді як цифрова трансформація охоплює стратегічні та

інституційні зсуви. Це поняття той самий інститут визначає як процес під час якого ті чи інші продукти, системи та моделі організацій проходять певне перетворення із застосуванням цифрових технологій [40].

Розглянемо думки фахівців, наприклад, Олег Харчев у своїй статті зазначає, що «Цифровізація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти суспільного життя, бізнесу та публічного управління для підвищення ефективності, прозорості й доступності послуг» [4], тобто цифровізація є безпосередньо пов'язаною з розвитком сервісної держави та переходом від традиційної бюрократичної моделі до моделі, орієнтованої на потреби громадян.

Наталія Сорокіна та Владислав Філатов у своїй праці «Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект» зазначають, що цифровізація – це незворотний процес, який радикально змінює всі аспекти життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування.

Українські науковці, серед яких Є. Юрійчук, О. Карпенко, В. Руденко, С. Сидоренко, наголошують, що цифровізація органів місцевого самоврядування є ключовою умовою їх інституційної стійкості, здатності до швидкого реагування та підвищення якості публічних послуг. У науковій статті Є. Юрійчук, С. Сидоренко та О. Фесенка розкрито тенденції розвитку цифровізації в Україні та окреслено перспективи цифрової модернізації громад [44].

Аналіз наведених підходів показує, що поняття «цифровізація» у публічному управлінні значно ширше, ніж просто впровадження електронних сервісів чи автоматизація окремих процедур. У більшості джерел цифровізацію пов'язують із підвищенням прозорості, ефективності та зручності послуг, однак, вважаємо, це лише початковий рівень змін. Значно важливішим є те, що цифровізація змінює сам спосіб мислення та роботи органів влади.

Отже, у науковому дискурсі простежується поступовий перехід від розуміння цифровізації як суто технологічного процесу до її трактування як

інституційного феномену. Це означає, що цифровізація впливає не лише на інструменти діяльності органів влади, а й на структуру управління, розподіл повноважень та управлінську культуру. Такий підхід є принципово важливим для аналізу цифровізації на рівні місцевого самоврядування, де управлінські рішення тісно пов'язані з людським фактором і організаційними особливостями громад.

Український інститут майбутнього наголошує на трансформаційному характері цього процесу, а О. Харчев підкреслює його зв'язок із сервісною моделлю держави. Це означає, що цифрові технології стають основою побудови нової взаємодії між громадянином і владою. Позиція Девіда Террара доповнює цей підхід у тому, що цифровізація починається не з техніки, а зі зміни управлінської культури та готовності керівництва до інновацій.

На думку О. Карпенка, цифровізація місцевого самоврядування дозволяє посилити управлінську спроможність громад: «Цифрові інструменти сприяють формуванню нової управлінської культури, де вагому роль відіграє дані, аналітика та швидкість ухвалення рішень» [43 с. 262]. Із цим важко не погодитися, адже у громадах, які активно впроваджують інформаційні системи, суттєво пришвидшуються процеси ухвалення рішень, а ризики людського фактора зменшуються.

Так само важливо й те, що цифровізація змінює роль посадової особи місцевого самоврядування. Вона вимагає від працівника також уміння працювати з цифровими інструментами, інтерпретувати дані, орієнтуватися в інформаційних системах. В. Руденко зазначає, що на сучасному етапі цифрові компетентності стають однією з ключових характеристик публічного службовця [23]. Це твердження особливо актуальне в умовах війни, коли оперативність і точність є критично важливими.

Загалом цифровізація у системі публічного управління є фундаментальною зміною способу організації адміністративних процесів і передбачає формування нової управлінської культури, розвиток цифрових компетентностей посадових осіб, створення сервісної моделі взаємодії влади і

громадян, підвищення прозорості, підзвітності та ефективності органів місцевого самоврядування та здатність громад функціонувати в умовах криз, зокрема воєнного стану.

Тобто цифровізація – це ключовий чинник розвитку сучасного місцевого самоврядування, який визначає його стійкість, інноваційність та ефективність.

Різноманіття підходів до визначення цифровізації зумовлює існування кількох теоретичних концепцій, у межах яких пояснюються зміст, інструменти та управлінські наслідки. Це потребує аналізу ключових теоретичних моделей цифровізації публічного управління, що сформувалися в управлінській науці.

Згідно з підходами, викладеними у колективній монографії «Цифрове врядування» (2020), цифрове врядування трактується як нова модель публічного управління, що базується на використанні цифрових технологій для забезпечення відкритості, підзвітності, ефективності, стійкості та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Одним із початкових етапів розвитку цифрових підходів у публічному управлінні є концепція електронного урядування (e-government). У класичних наукових працях електронне урядування визначається як використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації адміністративних процесів, переведення публічних послуг в електронний формат та забезпечення електронної взаємодії між органами влади й громадянами.

У межах цієї концепції основна увага зосереджується на технічних аспектах цифровізації, тобто створенні електронних порталів, систем електронного документообігу, онлайн-сервісів та міжвідомчої взаємодії. У монографії «Цифрове врядування» підкреслюється, що електронне урядування є необхідною, але недостатньою умовою сучасного цифрового розвитку, оскільки воно переважно не охоплює інституційні зміни та питання управлінської стійкості.

Разом із тим досвід впровадження електронного урядування свідчить, що наявність цифрових сервісів сама по собі не гарантує підвищення якості управління. Переведення процедур в електронний формат без зміни

управлінських підходів часто зводиться до формальної цифровізації процесів. Для територіальних громад це може проявлятися у наявності вебсайтів, електронних форм звернень або онлайн-сервісів без реального впливу на ефективність ухвалення рішень та доступність послуг для населення.

Подальший розвиток цифрових підходів пов'язується з теорією нового державного менеджменту (New Public Management), яка орієнтує державне управління на результативність, ефективність та сервісну модель діяльності. У логіці NPM цифрові технології розглядаються як інструмент оптимізації процесів та управління результатами.

Разом із тим, як зазначається у вітчизняних дослідженнях, механічне перенесення принципів нового державного менеджменту у сферу місцевого самоврядування має обмеження, особливо в умовах криз, воєнного стану та підвищених безпекових ризиків. Це зумовлює потребу переходу до більш комплексних моделей цифрового управління.

У контексті місцевого самоврядування та воєнного стану орієнтація виключно на ефективність і результативність може бути недостатньою. Для громад особливо важливими стають питання управлінської стійкості, безперервності роботи, захисту інформації та здатності швидко адаптуватися до кризових умов. Це обмежує застосування принципів нового державного менеджменту у «чистому» вигляді та потребує поєднання його інструментів із ширшими концепціями цифрового врядування.

Концепція належного врядування (good governance) розширює управлінську логіку цифровізації, акцентуючи увагу на принципах прозорості, підзвітності, участі громадян, інклюзивності та верховенства права. У контексті цифрового врядування цифрові інструменти розглядаються не лише як засоби автоматизації, а як механізми інституційного підсилення демократичних процесів.

У монографії «Цифрове врядування» підкреслено, що саме поєднання технологічної складової з інституційними принципами good governance формує основу сучасної моделі цифрового управління в Україні.

Однак реалізація принципів належного врядування за допомогою цифрових технологій потребує не лише технічної інфраструктури, а й відповідного рівня цифрових компетентностей посадових осіб, чіткого розмежування повноважень та функціонування внутрішніх електронних систем управління. За відсутності таких умов цифрові інструменти можуть виконувати інформаційну або декларативну функцію, не забезпечуючи повноцінної участі громадян та підзвітності органів влади.

Сучасний етап розвитку публічного управління пов'язується з концепцією цифрової трансформації, яка виходить за межі електронного урядування та менеджерських моделей. Цифрова трансформація передбачає системну зміну управлінської логіки, перехід до управління на основі даних, міжвідомчої інтеграції, кіберстійкості та безперервності управлінських процесів.

У монографії наголошується, що для територіальних громад цифрова трансформація означає формування цілісної цифрової екосистеми, здатної забезпечувати функціонування місцевого самоврядування в умовах нестабільності, зокрема воєнного стану.

Таким чином, жодна з розглянутих теоретичних концепцій не є універсальною для оцінки цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Кожна з них пояснює окремі аспекти цифрових змін, однак лише їх поєднання дозволяє врахувати як технологічні, так і організаційні, кадрові та безпекові чинники, що набувають особливого значення в умовах воєнного стану.

У межах дослідження цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування розглядається крізь призму концепції цифрового врядування та цифрової трансформації, що дозволяє комплексно оцінити практику використання цифрових інструментів, рівень їх інтеграції в управлінські процеси та спроможність територіальних громад забезпечувати стійке управління в умовах воєнного стану.

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації в Україні

Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтується на комплексній системі нормативно-правового регулювання, яка визначає правові засади використання цифрових технологій у публічному управлінні, порядок організації електронного документообігу, надання електронних публічних послуг, застосування засобів електронної ідентифікації та забезпечення кібербезпеки. Саме нормативно-правова база формує обов'язкові правила та межі цифрових трансформацій, створюючи умови для переходу від традиційних адміністративних процедур до цифрових моделей управління.

Базовий рівень правового забезпечення цифровізації визначається положеннями Конституції України. У статті 5 закріплено принцип народовладдя, що передбачає участь громадян у здійсненні влади, а стаття 19 встановлює вимогу дотримання органами влади принципу законності та правової визначеності у своїй діяльності [21]. Зазначені конституційні положення створюють правовий фундамент для розвитку цифрових інструментів участі громадян, зокрема електронних петицій, онлайн-звернень і цифрових консультацій з громадськістю, оскільки вони легітимізують можливість реалізації прав і повноважень у цифровій формі.

Важливе значення для цифровізації на місцевому рівні має законодавство, що регламентує діяльність органів місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) формує організаційні та функціональні засади діяльності громад і визначає їх самостійність у вирішенні питань місцевого значення [15]. Хоча цей нормативно-правовий акт не містить прямих положень щодо цифрових технологій, саме він створює інституційну основу, в межах якої громади можуть упроваджувати електронні сервіси, цифрові комунікаційні платформи та інформаційні системи як нові форми реалізації закріплених законом повноважень.

Ключову роль у правовому забезпеченні цифровізації відіграють нормативні акти, що регламентують електронний документообіг. Закон

України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV визначає правовий статус електронного документа та прирівнює його юридичну силу до паперового аналога [16]. Це створює можливість легітимного використання електронних систем документообігу в діяльності органів місцевого самоврядування та є необхідною передумовою переходу до цифрових адміністративних процесів. За даними Мінцифри, 84% українських громад застосовують КЕП посадових осіб для внутрішніх процесів, а у 2024 році понад 50 млн документів були підписані електронним підписом у державному секторі.

Тісно пов'язаним із електронним документообігом є правове регулювання електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII встановлює порядок використання кваліфікованого електронного підпису, електронних печаток і часових міток, надаючи їм повну юридичну силу [16]. Для органів місцевого самоврядування це означає можливість дистанційного прийняття, підписання та погодження управлінських рішень, що є особливо важливим у контексті правового режиму воєнного стану та обмеженого фізичного доступу до робочих приміщень.

Окрему групу нормативних актів становить законодавство у сфері електронних публічних послуг. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 грудня 2020 року № 1689-IX закріплює принцип переходу від паперових процедур до цифрових сервісів, зобов'язує суб'єктів надання послуг використовувати дані з державних реєстрів та мінімізувати звернення громадян із паперовими документами [17]. У такий спосіб закон формує правові умови для впровадження сервісної моделі управління, орієнтованої на зручність і доступність послуг для населення.

Підзаконний рівень нормативного забезпечення цифровізації представлений актами Кабінету Міністрів України, які деталізують порядок організації електронної взаємодії органів влади. Постанова КМУ від 17 січня

2018 року № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності» встановлює єдині правила ведення електронного документообігу, міжвідомчої електронної взаємодії та роботи з електронними документами в органах публічної влади [13]. Вона визначає процедурну основу, на якій органи місцевого самоврядування можуть організовувати цифрові управлінські процеси відповідно до державних стандартів.

До підзаконних актів також належать нормативні документи, що регулюють функціонування загальнодержавних цифрових платформ. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2024 року № 1440 визначає порядок функціонування порталу та мобільного застосунку «Дія», а також перелік електронних документів і сервісів, доступних громадянам у цифровій формі [31]. Для органів місцевого самоврядування це створює основу інтеграції місцевих сервісів у загальнонаціональну цифрову інфраструктуру.

Значну роль у цифровізації публічного управління відіграє система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Її правове регулювання здійснюється постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2023 року № 38, яка визначає принципи автоматизованого обміну даними між органами влади та встановлює вимоги до захисту інформації [30]. Для територіальних громад ця система створює можливість доступу до даних державних реєстрів і підвищує ефективність надання адміністративних послуг.

Окрему групу нормативно-правового забезпечення цифровізації становлять акти у сфері кібербезпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII визначає принципи державної політики у сфері кіберзахисту, повноваження суб'єктів кібербезпеки та вимоги до захисту інформаційних систем [30]. У контексті воєнного стану цей нормативний акт має особливе значення, оскільки саме цифрові ресурси органів місцевого самоврядування стають потенційними об'єктами кіберзагроз.

Окрім нормативних актів прямої дії, цифровізація в Україні регулюється програмними та стратегічними документами. Зокрема, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р, визначає цифрові технології як пріоритет державної політики та чинник підвищення конкурентоспроможності й інституційної спроможності органів влади [32]. Хоча цей документ має програмний характер, він задає загальний вектор цифрової трансформації, який мають враховувати і територіальні громади.

Таким чином, нормативно-правова база цифровізації в Україні має багаторівневий характер і включає конституційні положення, законодавчі акти, підзаконні нормативні документи та стратегічні програмні документи. Така система створює правові умови для цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, визначає правила електронного документообігу, надання електронних послуг і захисту інформації. Водночас подальший розвиток цифрового управління значною мірою залежить не від формальної наявності нормативних актів, а від рівня їх практичної імплементації на місцевому рівні, інституційної спроможності громад та готовності посадових осіб працювати в цифровому середовищі.

1.3. Цифрові інструменти в роботі органів місцевого самоврядування

Нинішня діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) дедалі більше ґрунтується на використанні цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси, забезпечувати відкритість і прозорість влади, а також покращувати якість надання послуг громадянам. Цифрові технології стали необхідним елементом функціонування будь-якої громади. Особливо це проявляється в умовах правового режиму воєнного стану, коли потреба в оперативності та безперервності управління зростає у декілька разів.

Для оцінки рівня впровадження цифрових інструментів на місцевому рівні в Україні застосовується Індекс цифрової трансформації територіальних громад, розроблений у межах ініціатив порталу «Дія. Цифрова громада». За результатами оцінювання за 2023–2024 роки, середні значення індексу в багатьох регіонах України залишаються не високими, особливо для сільських територіальних громад [34].

Це свідчить про нерівномірність цифрового розвитку та підтверджує, що впровадження окремих цифрових інструментів не завжди означає наявність системного цифрового управління на місцевому рівні.

У стратегічній цілі 12 Стратегії цифрового розвитку інновацій України (WINWIN) зазначено, що «Технології у сфері урядування, або govtech, є сучасним підходом до впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у державному секторі з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян» [32], а отже країна свідомо обирає вектор руху, що спрямований на цифровізацію урядування, зокрема це підкріплено і в національних документах: «Закон України «Про загальнодержавну програму «Електронна Україна» на 2005-2012 роки»; довгострокова державна програма «Електронна Україна» – для розвитку Інтернет-індустрії й створення на її базі «електронної держави», розроблена Державним комітетом зв'язку та інформатизації України (2002 р.); Програма інформатизації законотворчого процесу у Верховній Раді України на 2010-2015 роки (проект Постанови ВР України від 01.07.2010 р. № 6633); Закон України «Про національну програму інформатизації»; Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018- 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації (2018); Цифрова адженда України – 2020 та ін.)».

Відповідно необхідні послуги суспільство отримує від ОМС, а отже вони мають забезпечувати стабільну роботу, інтегрованість, доступність і безпеку. Окремим компонентом цифровізації органів місцевого самоврядування є розвиток цифрових компетентностей працівників. За даними Міністерства

цифрової трансформації України, лише у 2023 році понад 6 мільйонів громадян скористалися освітніми програмами з розвитку цифрових навичок. Проте на рівні органів місцевого самоврядування, особливо у сільських громадах, проблема цифрової грамотності посадових осіб залишається актуальною, що безпосередньо впливає на ефективність використання цифрових інструментів у щоденній управлінській діяльності.

Надавати необхідні послуги громадянам можна завдяки цифровим інструментам, які використовують органи місцевого самоврядування. Їх можна поділити на такі групи:

1. Електронний документообіг

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації є система електронного документообігу (ЕДО). «Електронний документообіг (ЕДО) – це повний цикл роботи з документами у цифровому форматі: від створення, обробки та погодження до надсилання, отримання, зберігання та навіть знищення. Усі ці процеси відбуваються виключно в електронному вигляді, забезпечуючи перевірку цілісності та підтвердження факту отримання документів» [49]. Вона замінює традиційну бюрократичну модель роботи, зменшує паперові витрати і пришвидшує проходження документів між структурними підрозділами.

Правові підстави ЕДО встановлені Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», у якому зазначено, що електронний документ має таку ж юридичну силу, як і паперовий [16]. Крім того, Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» гарантує юридичну значущість електронного підпису, який активно застосовується посадовими особами [17].

На практиці громади використовують такі системи:

- М.Е.Дос, Вчасно, SaaS-платформи для документообігу;
- СЕД ОМС – спеціалізовані системи, адаптовані під розпорядчі та внутрішні документи громад;

- Хмарні архіви, що дозволяють зберігати документи дистанційно та безпечно.

ЕДО не лише спрощує адміністративні процеси, але й дозволяє громадам працювати безперервно в умовах евакуації, загроз або обмеженого доступу до приміщень, що є критичним під час воєнного стану.

Попри формальну можливість впровадження ЕДО, значна частина громад стикається з такими проблемами, як низький рівень цифрових компетентностей персоналу, відсутність внутрішніх регламентів роботи з електронними документами, обмежені фінансові ресурси на придбання ліцензійних систем. Це знижує потенційний ефект від використання ЕДО і призводить до паралельного існування паперового та електронного документообігу.

Актуальні статистичні дані підтверджують, що цифровізація публічного управління в Україні має системний характер та супроводжується значним розширенням користувацької бази. Станом на середину 2024 року кількість унікальних користувачів цифрової екосистеми «Дія» перевищила 20,5 млн осіб, що демонструє суттєве зростання цифрової взаємодії між громадянами та державою [35]. Дослідження Програми розвитку ООН (UNDP) засвідчує, що 63% дорослого населення України активно користуються державними електронними послугами, а рівень використання електронних сервісів зростає третій рік поспіль [55].

2. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»

Сьогодні «Дія» є головним інтеграційним інструментом держави у сфері цифровізації. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 червня 2023 р. № 556 визначає порядок функціонування порталу та мобільного застосунку, а також інтеграцію ОМС у цифрову інфраструктуру [29].

Популярність цифрових державних сервісів підтверджується й результатами соціологічних досліджень. За даними загальнонаціональних опитувань, понад 55% громадян України користуються електронними публічними послугами, при цьому найбільш впізнаваним і використовуваним

сервісом залишається платформа «Дія», яку зазначили понад 40% респондентів [22].

Це свідчить про високий рівень довіри населення до електронних сервісів держави та формування звички взаємодії з органами влади у цифровому форматі. Для органів місцевого самоврядування така тенденція означає необхідність адаптації внутрішніх процесів та сервісів до запитів цифрово орієнтованих громадян.

Для органів місцевого самоврядування «Дія» виконує кілька важливих функцій:

- 1) Верифікація особи громадянина через цифрові документи;
- 2) Подання заяв на адміністративні послуги (зараз поступово передаються в громади);
- 3) Е-демократія та електронні послуги, серед яких: послуги для бізнесу, витяги з реєстрів, реєстраційні дії, соціальні послуги.

Публічні електронні послуги за замовчуванням, як передбачено Законом України «Про надання публічних послуг у цифровій формі», де прямо зазначено: «Результати надання публічних (електронних публічних) послуг в електронній формі, розміщені в інформаційно-телекомунікаційних системах, прирівнюються до результатів, оформлених у паперовій формі.» [17]. Для громад це означає перехід від офлайн-орієнтованої моделі до «digital first» – цифровізація стає базовим стандартом роботи.

3. Робота з державними реєстрами та кадастрами

Органи місцевого самоврядування здійснюють взаємодію з великою кількістю державних реєстрів, серед яких:

- Державний земельний кадастр (ДЗК);
- Реєстр нерухомого майна;
- Реєстр територіальної громади;
- ЄДР юридичних осіб та ФОП;
- Реєстри соціального захисту.

Взаємодія ґрунтується на Положенні про електронну взаємодію державних електронних ресурсів «Трембіта», ухваленому постановою КМУ № 606, де визначено, що всі реєстри повинні інтегруватися через державні інформаційні системи [31].

Це Положення фактично закладає технічний та юридичний фундамент для цифровізації державних реєстрів, адже забезпечує їхню сумісність, уніфікацію форматів даних та можливість автоматизованої взаємодії. На практиці це означає, що органи місцевого самоврядування можуть отримувати доступ до інформації з інших державних реєстрів без паперових запитів, фізичних контактів або ручної обробки даних. Натомість обмін інформацією відбувається автоматично, у стандартизованому форматі, через систему «Трембіта».

Вважаємо, що саме реєстраційні цифрові інструменти є основою прозорості та ефективності управлінських рішень громади. Вони дозволяють працювати з достовірними даними, уникати дублювання інформації, зменшувати кількість помилок та прискорювати адміністративні процедури. Наприклад, інтеграція ДЗК з місцевими системами дає можливість оперативно перевіряти статус земельної ділянки, її цільове призначення чи обмеження у використанні. Аналогічно, доступ до Реєстру територіальної громади дозволяє формувати точну аналітику щодо демографічної структури населення, що є критично важливим для планування соціальних програм і бюджетних рішень.

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, безперервний доступ до державних реєстрів забезпечує стійкість роботи органів місцевого самоврядування. Навіть у разі обмежень або загроз для фізичної інфраструктури цифрові реєстри дають можливість продовжувати надання послуг, здійснювати реєстраційні дії та підтримувати життєдіяльність громади.

У той же час, посилення залежності громад від центральних реєстрів підвищує вимоги до кібербезпеки та резервування даних. Перебої у роботі державних інформаційних систем чи кібератаки можуть створювати ризики

для безперервності надання послуг на місцевому рівні, що особливо небезпечно в умовах воєнного стану.

4. Геоінформаційні системи (GIS) у діяльності громад

Геоінформаційні системи (GIS) є одним із найбільш потужних інструментів цифрової трансформації у сфері управління територіями. Вони дають змогу органам місцевого самоврядування здійснювати комплексний просторовий аналіз, зокрема: проводити оцінку земельних ділянок, моделювати майбутню забудову, вести актуальні кадастрові та містобудівні карти, планувати інженерну та соціальну інфраструктуру, контролювати стан об'єктів комунальної власності та відстежувати зміни у використанні територій у динаміці.

GIS-інструменти формують основу сучасного просторового управління, адже всі рішення базуються на реальних даних про територію. Це дає змогу громадам швидше ухвалювати управлінські рішення, прогнозувати наслідки забудови, виявляти нецільове використання земель, оптимізувати транспортні та інженерні мережі, підвищувати прозорість містобудівних процесів.

Ключовий нормативний документ, який регулює використання просторових даних в Україні Закон України № 554-IX. Згідно зі статтею 5 цього закону, органи місцевого самоврядування є створювачами, надавачами і користувачами геопросторових даних та метаданих у межах НІГД [18].

Тобто громади не лише мають право отримувати доступ до геопросторових ресурсів, а й несуть відповідальність за ведення, оновлення та оприлюднення просторових даних у сферах, що належать до їхніх повноважень (наприклад: межі території громади, містобудівна документація, об'єкти інфраструктури, земельні ресурси, природні об'єкти тощо). Таким чином, Закон прямо встановлює, що громади є суб'єктами НІГД, а отже активними учасниками державної системи геопросторових даних, відповідальними за їх створення, наповнення та використання.

GIS-технології фактично перетворюють територію громади на «розумний простір», у якому кожен об'єкт має прив'язку до координат, набору

характеристик та історії змін. Це дозволяє створювати цифрові карти майна громади, прогнозувати навантаження на мережі, проводити аудит ресурсів та оптимізувати управління територією. Відтак GIS стають одним із ключових інструментів у системі цифрового врядування, що підвищує якість управлінських рішень та рівень прозорості на місцевому рівні.

5. Інструменти електронної демократії

Електронна демократія стала важливим елементом сучасного державного управління. Вона поєднує цифрові технології та участь громадян у прийнятті рішень, роблячи взаємодію з державою швидшою, відкритішою та зручнішою. Завдяки розвитку інтернету та цифрових сервісів громадяни отримують нові можливості впливати на політику, контролювати владу й брати участь у суспільних процесах.

А. І. Васильєва наводить такі інструменти:

- електронні петиції та консультації (EDEM);
- бюджети участі (Громадський бюджет);
- онлайн-платформи для опитувань (Власна думка);
- платформи прозорості (Prozorro, Spending) [2].

Зокрема, Prozorro є одним із найуспішніших українських цифрових інструментів, про який Павло Куфтирєв зазначає: «Перемога ProZorro на престижному міжнародному конкурсі – це маркер того, що Україні необхідно більше залучати ІТ-сектор в розробку інновацій в сфері державного управління. За допомогою інновацій мінімізується корупція і налагодиться ефективність системи в цілому. До того ж, це ще один великий крок до розвитку української електронної демократії» [41].

Попри формальну доступність інструментів е-демократії, їх реальне використання на місцевому рівні залишається нерівномірним. Частина громад обмежується запровадженням інструментів “для галочки”, без належної комунікації з мешканцями та аналізу результатів електронних опитувань і консультацій.

Однак ці інструменти суттєво наближають владу до громадян і формують більш демократичний формат управління, що відповідає європейським стандартам good governance.

6. Цифрові платформи внутрішньої комунікації

У практиці місцевих рад широкого застосування набули: WhatsApp-чати для внутрішніх повідомлень, корпоративні месенджери, Microsoft Teams, CRM-системи для обліку звернень громадян, чат-боти для автоматизації комунікації.

Чат-боти, створені за підтримки Мінцифри, успішно працюють для подання показників, запису на прийом, повідомлення про аварії, отримання консультацій, як-от:

- «СВОЇ» працює для покращення взаємодії місцевої влади і громадян
- «Дія.ШІ» або «Надія» допомагає на основі ШІ обробляти звернення у Дію;
- «єВорог» збирає інформацію про російську техніку та війська;
- «Доступно!» створений для того, щоб показати безбар'єрні локації;
- «Кіберпес» призначений для того, щоб допомогти побороти проблему булінгу на просторах інтернету;
- «Цифрограм. Твоя кібергігієна» бот створений для тестування та підвищення рівня цифрової обізнаності, зокрема у сфері кібербезпеки [26].

Завдяки цим інструментам органи місцевого самоврядування мають змогу тут і зараз отримати інформацію про стан справ у робочих процесах, що в разі збільшує їхню ефективність, а чат-боти від Мінцифри створюють сприятливе середовище для налагодження комунікації між суспільством та виконавчими органами. Громадяни мають змогу якомога швидше закрити свої запити та вирішити питання, які у разі відсутності чат-ботів, вимагали би більших витрат часового ресурсу.

7. Інформаційні системи управління громадами

«SMART-ПОРТАЛ» – це офіційний портал, створений для відкритого висвітлення діяльності влади та зручної взаємодії з громадянами. Він об'єднує сучасні цифрові сервіси, забезпечує доступ до важливої інформації та дає мешканцям інструменти впливу на місцеві процеси.

Портал має гнучку архітектуру, тож його функціонал можуть адаптуватися під потреби громади, об'єднуючи різні модулі в єдину інформаційну систему.

Серед переваг:

- швидкий доступ до електронних сервісів та розпорядчих документів;
- онлайн-трансляції засідань, доступ до публічної інформації;
- інтеграція з іншими регіонами, системами та соцмережами;
- адаптивний дизайн, мультимовність, версія для людей з вадами зору;
- реєстрація через BankID, ЕЦП, MobileID;
- високий рівень інформаційної безпеки [1].

Впровадження «SMART-ПОРТАЛІВ» є важливим етапом цифровізації місцевого самоврядування. Такі системи сприяють прозорості, підзвітності та більшій відкритості органів влади. Водночас ефективність роботи порталу значною мірою залежить від якості його наповнення, стабільності технічного супроводу та рівня цифрової грамотності населення. Тому впровадження подібних рішень має супроводжуватися навчальними ініціативами, удосконаленням внутрішніх процесів та розвитком культури електронної участі в громаді.

Відповідно, цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування в Україні є технічним оновленням роботи, а також глибокою зміною підходів до управління. Наукові позиції підтверджують, що цифровізація виходить за межі автоматизації процедур і формує нову управлінську культуру, орієнтовану на сервісність, відкритість, швидкість ухвалення рішень і використання даних. Відтак, технології виступають основою нової логіки

взаємодії влади й громадянина, а не додатковим інструментом до традиційної бюрократичної моделі.

Нормативно-правовий аналіз показав, що цифрова трансформація спирається на багаторівневу систему регулювання. Конституційні норми створюють фундамент для розвитку е-участі, профільні закони легітимізують електронні документи, підписи та електронні послуги, а підзаконні акти й державні стратегії деталізують порядок їх впровадження. Логіка цих документів формує єдиний вектор, де цифровізація є державним пріоритетом, а ОМС активними суб'єктами цифрових змін.

Також варто зазначити, що цифрові інструменти в ОМС утворюють цілісну екосистему. Електронний документообіг забезпечує внутрішню ефективність і безперервність управління; «Дія» та «Трембіта» інтегрують місцеві послуги й реєстрову взаємодію; GIS переводять управління територіями у формат рішень на основі просторових даних; е-демократія та «SMART-портали» посилюють прозорість і участь громадян; цифрові комунікаційні платформи пришвидшують внутрішні та зовнішні взаємодії. Тобто цифровізація проявляється як система, що охоплює і управлінські процеси, і послуги, і механізми участі.

Окремо встановлено, що в умовах воєнного стану цифрові рішення стали критичними для стійкості громад, адже вони дозволяють продовжувати роботу навіть за фізичних обмежень чи загроз інфраструктурі. Водночас поширення цифрових сервісів автоматично посилює потребу в кіберзахисті. Зростання обсягів електронних даних і використання реєстрів робить ОМС вразливими до кібератак.

Отже, цифровізація місцевого самоврядування в Україні – це комплексний і незворотний процес, що має правову підтримку, реалізується через взаємопов'язані інструменти, підвищує ефективність і прозорість управління, забезпечує стійкість громад у кризових умовах та формує нові вимоги до компетентностей посадових осіб.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна стала поворотним моментом для всієї системи публічного управління в Україні, зокрема для органів місцевого самоврядування, які опинилися на передовій забезпечення життєдіяльності громад.

Як свідчать результати аналітичних оглядів, цифровізація публічного управління в Україні до повномасштабного вторгнення мала сталу позитивну динаміку. Згідно зі звітом VoxUkraine «Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019-2024 роки», протягом 2019–2023 рр. кількість державних послуг, доступних онлайн, невпинно зростала, а застосунок «Дія» поступово перетворився на базову платформу взаємодії громадян з державою. Це означає, що на момент запровадження правового режиму воєнного стану вже була сформована цифрова інфраструктура, яка дозволила органам влади й органам місцевого самоврядування підтримувати керованість, комунікацію та надання послуг в умовах збройної агресії. [3]

У цих умовах роль цифрових технологій виявилася визначальною, оскільки цифровізація фактично стала тим інструментом, що дозволив громадам зберегти керованість, оперативність та стійкість. Україна, попри масштабні виклики, продемонструвала, що цифрова інфраструктура може функціонувати навіть у момент глибокої кризи.

Управлінська діяльність на місцевому рівні в умовах правового режиму воєнного стану набула нових характеристик. Посадові особи місцевого самоврядування були змушені працювати в ситуаціях, коли фізичний доступ до адміністративних будівель обмежений, традиційні паперові процеси уповільнені або неможливі, а потреба в оперативній комунікації з населенням значно зросла. У таких обставинах цифрові рішення стали опорою, яка забезпечила можливість приймати правомірні управлінські рішення,

координувати дії різних служб, документувати процеси та організовувати взаємодію з жителями громади дистанційно.

Особливістю роботи у період війни стало також поєднання цифрових інструментів із потребами безпеки. Поряд із електронним документообігом, доступом до реєстрів та онлайн-платформами для надання послуг, громади почали активно використовувати цифрові канали оповіщення, чат-боти, геоінформаційні системи та інструменти кризової координації. Набули ваги й питання кіберзахисту, адже кількість кібератак на органи державної влади та місцевого самоврядування суттєво зросла. Відповідно, цифровізація стала не лише питанням ефективності роботи, а й складовою національної безпеки.

Така трансформація потребує детального аналізу, оскільки цифрові процеси, які в мирний час розглядалися як модернізаційний інструмент, у період воєнного стану почали виконувати функції, що безпосередньо впливають на життєстійкість громади. Саме тому цифровізацію варто розглядати через комплекс взаємопов'язаних аспектів: вплив правового режиму воєнного стану на роботу органів місцевого самоврядування, цифрові рішення, які дозволяють забезпечувати управління в умовах кризи, та систему заходів цифрової безпеки.

2.1. Вплив правового режиму воєнного стану на діяльність органів місцевого самоврядування

В умовах правового режиму воєнного стану органи місцевого самоврядування в Україні постали перед безпрецедентними викликами адміністративного управління, серед яких найбільш значущими стали: забезпечення безперервності надання послуг, цифрова взаємодія, організація комунікації та ефективності управлінських рішень. А тому вивчення, аналіз та осмислення досвіду функціонування органів місцевого самоврядування та адаптації персоналу до надскладних умов і перебудови організації всієї роботи є нагальним завданням.

Одним із ключових викликів стало термінове переведення значної частини посадових осіб на дистанційний режим роботи, що вимагало

миттєвого прийняття гнучких управлінських рішень і переосмислення принципів публічного адміністрування за умови кардинального обмеження ресурсів та наявності безпекових загроз. Ще раніше дистанційна робота передбачала використання сервісів конференцзв'язку, дистанційної роботи з документами, інформування, зовнішньої взаємодії. Після 2022 року чимало органів місцевого самоврядування змушені були перейти на дистанційний або гібридний режим роботи. Це включало впровадження хмарних сервісів, електронного документообігу, цифрових підписів та інструментів онлайн-комунікації [28]. Проте така адаптація виявила глибокі відмінності у технічній готовності громад – у деяких не було навіть стабільного інтернету. Згідно з Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», посадові особи ОМС зобов'язані забезпечувати ефективне, прозоре та безперервне управління на місцях. У періоди надзвичайних обставин, таких як воєнний стан, ця норма набуває особливої ваги. Саме тому важливо не лише реагувати на виклики, а й адаптувати адміністративну систему до нових умов, забезпечуючи збереження легітимності та довіри до влади з боку громадян.

Теоретично дистанційна форма управління у публічному секторі може бути ефективною лише за наявності трьох передумов: цифрової інфраструктури, нормативної підтримки та підготовленого персоналу.

Виклики адміністративного управління в новому форматі:

1. Безперервність публічних послуг. ОМС зобов'язані гарантувати базові сервіси навіть у критичних умовах. Проте виникають проблеми щодо браку техніки, відсутності інтернету та фахівців і зрештою загального виснаження персоналу [24].

2. Організація прийняття управлінських рішень. У нових умовах необхідні електронні наради, хмарні протоколи та делегування повноважень, що у свою чергу, може впливати на оперативність реагування та діяльність ОМС загалом.

3. Комунікація та лідерство. Дистанційний формат роботи погіршує командну взаємодію і потребує нових підходів до управління персоналом.

Водночас, протягом (та не лише) війни цифрова інфраструктура піддається регулярним кібератакам. Звичними стали фішингові атаки, спроби втручання в системи документообігу.

Такі умови вимагають додаткових заходів захисту. Оптимальним рішенням для працівників місцевого самоврядування є використання ресурсів, що надає програма DOBRE, зокрема у партнерстві з MSAP/UEK: «... серії загальнонаціональних вебінарів, які нададуть посадовим особам та співробітникам територіальних громад (далі – ТГ) можливість ознайомитися з передовим досвідом у сфері управління в кризових ситуаціях. За цим буде застосовано програму інтенсивного навчання посадових осіб ТГ найкращим управлінським практикам, які допоможуть їхнім громадам відновитися та повернутися до розвитку» [33], таким чином всі команди, що працюють локально в рамках програми DOBRE (60 територіальних громад у Дніпропетровській, Чернігівській, Харківській, Запорізькій, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській, Тернопільській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях) мають додаткову підтримку та можливість розвиватися у воєнних реаліях країни. Проте, на нашу думку, цифрова готовність залежить також від попередніх інвестицій, ІТ-партнерств та ініціативності керівництва. Серед шляхів покращення вбачаємо масове навчання працівників цифровій грамотності, створення єдиних цифрових офісів громади та підтримка/допомога із захистом даних, що стосуються не лише персональної інформації, а й документів, які регулюють та засвідчують роботу органів місцевого самоврядування.

Найважливішими напрямками, які вимагають вдосконалення є: визначення чітких нормативних рамок для дистанційної публічної служби на місцевому рівні; впровадження цифрових офісів громади на базі захищених платформ; системна підготовка персоналу з питань кібербезпеки, ІТ-грамотності та кризового адміністрування; залучення ІТ-партнерів до розробки індивідуальних рішень для кожної громади; формування культури відкритого цифрового управління на всіх рівнях ОМС.

Правовий режим воєнного стану спонукав нагально вирішувати нові проблеми, які постали перед працівниками органів місцевого самоврядування та, водночас, спричинили реорганізацію їх діяльності. Ефективна дистанційна робота ОМС в умовах війни можлива лише за комплексного підходу. З одного боку – це технічна модернізація, з іншого – зміна управлінської культури. Крім того, велике значення мають партнерські програми міжнародної технічної допомоги, які не лише надають ресурси, а й формують нову культуру публічного адміністрування на місцевому рівні. Рівень стійкості громади у кризовий період прямо залежить від її здатності швидко адаптуватись до нових викликів і забезпечити управлінську єдність. Дистанційна робота стала вимушеним кроком, однак водночас і новою нормою управління, ефективність якої залежить від технічних інструментів, культури командної взаємодії та гнучкої системи публічного адміністрування.

У мирний час громади виконують переважно адміністративні, соціальні, комунальні й планово-управлінські функції. Натомість під час війни до цих обов'язків додаються питання оборони, цивільного захисту, організації безпеки та координації гуманітарних процесів. Ці зміни безпосередньо впливають на роль посадових осіб місцевого самоврядування та на характер їхньої діяльності.

Відповідно до Статей 9 і 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування продовжують здійснювати свої конституційні та законодавчо визначені повноваження навіть під час воєнного стану, однак реалізують їх з урахуванням обмежень і вимог, що випливають із правового режиму воєнного стану та необхідності забезпечення оборони держави й захисту населення [19].

За офіційними результатами цифрової трансформації регіонів України за 2023 рік, середній показник цифрового розвитку територіальних громад залишався нерівномірним. Частина регіонів продемонструвала суттєве зростання інтеграції цифрових сервісів, тоді як інші громади перебували на початковому або перехідному рівні цифрової зрілості. У звіті наголошується,

що ключовими стримувальними чинниками цифровізації в громадах залишаються кадровий дефіцит, обмежена інфраструктура та відсутність стратегічного планування цифрового розвитку [20].

Відповідно, діяльність місцевої влади ускладнюється новими функціями, які раніше були нетиповими або другорядними. Відтак діяльність місцевої влади трансформується у кількох ключових напрямках, що охоплюють як розширення функцій, так і зміну форм організації роботи, посилення оперативності та управління критично важливими даними.

Нижче розглянемо основні зміни, які визначили нову реальність функціонування ОМС:

1. Розширення функцій та відповідальності органів місцевого самоврядування;

Правовий режим воєнного стану висунув перед громадами завдання, які виходять за межі традиційного «місцевого врядування». Серед ключових з них організація оповіщення населення про загрози, участь у забезпеченні оборонних заходів, координація надання гуманітарної допомоги, організація роботи волонтерських центрів, розміщення та облік внутрішньо переміщених осіб, відновлення зруйнованої інфраструктури, взаємодія з військовими адміністраціями.

Як зазначає аналітичний центр U-LEAD with Europe, «Більшість аналітиків пояснює успіх України майстерністю ЗСУ, військовою й економічною підтримкою країн-партнерів, а також національною мобілізацією та патріотизмом українців, які віддано захищають свою країну. Тим не менш, існує ще один чинник, який часто оминають в аналітичних матеріалах. Це ефективність інституцій, зокрема, на рівні територіальних громад.» [39]. Безпосередньо бачимо, наскільки злагоджено працювали критичні служби, як швидко відновлювалась інфраструктура та те, що мешканці громад могли оперативно отримати необхідну допомогу. Посадові особи своєчасно набули та застосували нові компетентності, серед яких

кризове управління, цифрова грамотність та вміння працювати в умовах дефіциту часу і підвищеної відповідальності.

2. Зміна форм організації роботи

У перші місяці повномасштабного вторгнення значна частина органів місцевого самоврядування була змушена тимчасово перейти на дистанційні або змішані формати роботи через загрози й обмеження доступу до адміністративних будівель.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2022–2023 роках понад 70 % органів місцевого самоврядування були змушені перейти на дистанційні або змішані формати роботи, використовуючи електронний документообіг, хмарні сервіси та засоби відеокommunікації. Особливо інтенсивно ці процеси відбувалися у громадах, розташованих у прикордонних або прифронтових регіонах [20].

У звіті Кабінету Міністрів України зазначено, що воєнний стан став каталізатором цифрової адаптації, оскільки дозволив громадам зберегти функціональність виконавчих органів навіть за умови евакуації персоналу або руйнування матеріальної інфраструктури. При цьому наголошується, що громади з попередньо впровадженими цифровими рішеннями продемонстрували значно вищий рівень управлінської стійкості.

Проте сьогодні, коли громади частково адаптувалися до нових реалій, на перший план виходить інше питання: якою ціною відбувається цифровий перехід у повсякденній роботі посадових осіб? Тривала дистанційна робота змінює характер взаємодії в командах, посилює відчуття ізоляції, ускладнює комунікацію, яка раніше відбувалася природно в офлайн-середовищі. Працівникам бракує живого обговорення, командної динаміки, неформальних контактів, які іноді спрацьовували навіть краще, ніж формальні наради. Крім того, повна цифровізація процесів збільшує когнітивне навантаження, адже потрібно постійно перемикатися між системами, сервісами, цифровими каналами, що виснажує й уповільнює роботу.

Новим викликом в цьому контексті стає створення здорової та ефективної дистанційної роботи для людей, зберегти професійне середовище, яке підтримує командну взаємодію та не виснажує емоційно. У перспективі це потребує переосмислення стилю керівництва, створення безпечного комунікаційного простору, запровадження цифрової гігієни та відновлювальних практик для працівників органів місцевого самоврядування.

3. Зростання ролі оперативних рішень і комунікації

Якщо в мирний час логіка управління часто спиралася на планові цикли, погодження і процедурну послідовність, то під час війни на перший план вийшла здатність діяти швидко, з мінімальними затримками та зосереджено на безпеці людей. Це стосується як рішень рад і виконкомів, так і щоденної адміністративної роботи в громадах.

Показово, що міжнародні аналітичні інституції прямо фіксують перехід українського публічного управління у режим підвищеної оперативності. У SIGMA-звіті OECD підкреслено, що «government decision-making machinery continued to function» і водночас демонструвало «strong agility and resilience»[51] у відповідь на нові обставини війни.

Для місцевого самоврядування це означало навчитися ухвалювати рішення в ситуаціях, де відкладення дорівнює загрозі.

Оперативність проявилася і в сервісній частині роботи громад. OECD у спеціальному матеріалі про надання адмінпослуг у воєнний час зазначає, що війна «created the need to adapt or propose new ways of providing administrative services» і навіть сформувала попит на «entirely new services» [50]

Це якраз те, що ми бачили на практиці в громадах: з'явилися нові процедури для реєстрації ВПО, фіксації пошкодженого майна, отримання допомог, організації тимчасового житла. Важливо, що держава пішла шляхом прискорення та спрощення: у звіті вказано на спрощення процесів та переналаштування регуляцій під воєнні потреби.

Місцева влада стала ключовим імплементатором цих рішень, саме вона на місці перетворювала нові правила на реальні послуги для людей.

Ще одним маркером зростання оперативності стало швидке відновлення доступності сервісів. OECD фіксує, що після провалу у перші дні вторгнення система адмінпослуг «evolved rapidly», і вже через три місяці «almost all significant services were available (2 202 out of 2 230)» [50].

Це доказ того, що швидкість рішень стала управлінською практикою. Без швидкої перебудови процесів на місцевому рівні (ЦНАПи, виконкоми, профільні відділи рад) такого відновлення просто не відбулося б.

Оперативні рішення неможливі без такої ж оперативної комунікації. Війна поставила громади в ситуацію постійної невизначеності: люди мають знати, де укриття, як працює транспорт, як отримати допомогу, що робити під час загрози. Практична цінність цифрових каналів у цьому контексті очевидна, адже вони дають можливість швидко донести інформацію без фізичних зібрань чи паперових оголошень. І тут цифровізація є умовою дієвої влади, де результати досягнуто завдяки цифровим засобам, як-от онлайн-наради, електронні сервіси для звернень, інтегровані реєстри, геоінформаційні системи, системи оповіщення тощо.

Відповідно, Міжнародні звіти підтверджують, що українська система управління загалом і сервісна система зокрема адаптувалися через прискорення, спрощення та цифрові формати роботи. Інакше кажучи, зараз сформовано нову управлінську норму, де швидкість і цифрова взаємодія стають стандартом, який збережеться і після війни, але вже з вимогою повернутися до балансу між оперативністю й прозорими демократичними процедурами.

4. Робота з критично важливими даними та інформаційна безпека

У Законі України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» йдеться про те, що органи місцевого самоврядування прямо названі суб'єктами забезпечення кібербезпеки. У Статті 6 закону встановлено, що вони зобов'язані гарантувати захист інформаційних ресурсів, у тому числі персональних даних, які обробляються в інформаційно-телекомунікаційних системах [14]. Цей закон задає рамки функціонування громад у воєнний

період. ОМС уже не можуть розглядати дані як внутрішній ресурс, адже будь-який витік або кібератака потенційно створює загрозу для обороноздатності, безпеки населення та роботи критичної інфраструктури.

Ситуація ускладнюється тим, що органи місцевої влади працюють із великими масивами критично важливої інформації, зокрема реєстрами територіальних громад, даними про ВПО, земельним кадастром, адресними реєстрами, списками об'єктів цивільного захисту, станом укриттів, документами щодо мобілізаційної роботи тощо. За умов правового режиму воєнного стану такі дані стають одними з найцінніших і одночасно найуразливіших.

У звіті Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації за 2022 рік зазначається, що зареєстровано в 2,8 разів більше кіберінцидентів, ніж в 2021 році, а у 2023 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5% [38]. Це логічно, оскільки противник намагається паралізувати управлінські процеси і створити хаос у комунікаціях.

У таких умовах громади були змушені перебудувати свою цифрову політику і здійснювали резервне копіювання даних, використовували шифровані канали комунікації, переходили на хмарні сховища, розміщені поза зоною боїв, запроваджували багаторівневу автентифікацію, контролювали доступ до реєстрів, посилювали навчання персоналу тощо.

За таких умов людський фактор виявився найбільш проблемним, оскільки посадові особи не були підготовлені до роботи в умовах постійної кіберзагрози. Тому перші місяці війни були найскладнішими. Громади змушені навчатися в режимі реального часу, поєднуючи базові управлінські функції з кібергігієною.

Крім того, цифрова безпека виявилась передусім організаційним питанням. Будь-яка управлінська операція чи то підписання електронного документа, чи то внесення запису в реєстр повинна здійснюватися з урахуванням ризиків.

Відповідно нові умови перетворили роботу з даними на одну з ключових компетентностей органів місцевого самоврядування. Інформація стала стратегічним активом громади, а цифрова безпека умовою її стійкості. Громади, які змогли швидко адаптувати свої цифрові системи, сформували основу для безперервності влади та ефективного управління навіть у найкритичніші моменти.

5. Гуманітарна, соціальна та кризова функція місцевої влади

Раніше місцеві ради здебільшого працювали в межах планових програм розвитку, а вже після 24 лютого 2022 року їхня щоденна діяльність стала антикризовою за змістом і темпом. Пріоритетами тепер є убезпечити людей, забезпечити базові послуги, втримати соціальну стабільність у громаді.

У звіті 2022 року, OECD про відбудову України зазначено, що частина громад «provided homes and support to internally displaced people» [52], тобто саме місцеві органи забезпечували житло й підтримку ВПО. Гуманітарна функція громад дорівнює базовій умові виживання держави в перші місяці війни. На практиці це означало швидке розгортання пунктів прийому переселенців, координацію тимчасового розміщення, реєстрацію нових мешканців, а далі підключення їх до соціальних послуг і локального ринку праці.

Схожу думку підсилюють матеріали ООН. У Річному звіті ООН в Україні за 2022 рік наголошено, що гуманітарна допомога здійснювалася «in partnership with NGOs, local authorities and the government» і охопила мільйони людей [54]. Це показує, що місцева влада виявилась активним партнером у її розподілі й організації, це зумовлено тим, що на місці найкраще відомо, де вразливі групи, які потреби домогосподарств, які логістичні маршрути реальні.

Воєнний стан також змістив акцент на соціальну підтримку всередині громади. Не йдеться лише про ВПО. Громади взяли на себе збільшене навантаження щодо забезпечення медицини, шкіл, соціальних виплат, підтримки родин військових, людей похилого віку, осіб з інвалідністю. Часто

це відбувалося в умовах скорочення бюджету й руйнування інфраструктури. На цьому тлі доволі показовою є наукова література про спроможність громад під час війни. Дослідники, аналізуючи приймаючі громади на заході України, підкреслюють, що місцеві органи влади забезпечували адаптацію та задоволення базових потреб переселенців у нових умовах [59]. Тобто соціальна функція стала ширшою, це вже не лише «послуги для своїх», а управління різко зростаючим і дуже різномірним населенням.

Кризова функція місцевої влади проявилася і в тому, що громади одночасно виконували завдання цивільного захисту: оповіщення про загрози, облаштування укриттів, підтримка комунальних систем у надзвичайних умовах, ліквідація наслідків обстрілів. У цьому сенсі місцеве самоврядування стало «центром координації життя» на території. UNDP у своїх документах про відновлення підкреслює потребу зміцнювати саме субнаціональні інституційні спроможності, бо локальний рівень є носієм практичної відповіді на потреби людей у кризі [55].

Під впливом воєнного стану гуманітарна, соціальна й кризова функції органів місцевого самоврядування стали системоутворюючими. Громади тримали на собі ключові життєві процеси населення та виконували роль першого організаційного рівня держави в очах людей. І саме цей досвід має бути врахований у післявоєнній політиці. Гуманітарна спроможність і кризове управління повинні залишитися постійною компетентністю місцевої влади.

2.2. Кібербезпека органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

У процесі цифровізації органів місцевого самоврядування питання кіберзахисту набуває особливої актуальності. Як зазначено раніше, зростання обсягів електронних даних, використання хмарних сервісів, онлайн-систем документообігу та порталів для громадян суттєво розширюють можливості управління, але водночас підвищують рівень кіберзагроз. Органи місцевої влади стають потенційними об'єктами атак, які можуть мати й соціальні

наслідки, наприклад, порушення роботи критичних сервісів чи компрометація персональних даних мешканців.

Система кіберзахисту в органах місцевого самоврядування повинна включати комплекс організаційних, технічних та процедурних заходів. До основних компонентів відносять:

- захист інформаційних систем: використання сучасних засобів шифрування, багаторівневих систем авторизації, регулярне оновлення програмного забезпечення;
- моніторинг та реагування: створення механізмів оперативного виявлення кібератак і швидкого реагування на інциденти;
- резервне копіювання та відновлення даних: забезпечення безперервності надання послуг навіть у разі збоїв або атак;
- контроль доступу: чітке розмежування прав користувачів, використання електронних підписів, BankID та систем біометричної автентифікації;
- підвищення цифрової грамотності працівників: навчання персоналу основам кібергігієни та правилам роботи з інформаційними системами.

Ефективний кіберзахист є передумовою успішної цифрової трансформації громад. Без належного рівня безпеки будь-які цифрові сервіси втрачають довіру користувачів і не можуть повноцінно виконувати свою функцію. Тому інвестиції у системи кібербезпеки, навчання персоналу та впровадження сучасних стандартів захисту інформації мають розглядатися як стратегічно важливі елементи адміністративного управління на місцевому рівні.

Держава серйозно розглядає питання кібербезпеки на рівні унормування. Зокрема, сформовано Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який зобов'язує органи місцевого самоврядування:

- здійснювати моніторинг кіберзагроз;
- впроваджувати захищені канали зв'язку;
- забезпечувати резервування даних;

- використовувати сертифіковане програмне забезпечення [14].

Громада в цьому Законі розглядається не як «другорядний гравець», а як частина національної системи кібербезпеки, яка повинна організовувати захист своїх інформаційно-телекомунікаційних систем, забезпечувати збереження і цілісність даних та взаємодіяти з національними суб'єктами кіберзахисту, зокрема з CERT-UA [9].

Науковці наголошують, що саме органи місцевого самоврядування часто виявляються найменш підготовленою ланкою в цій системі. В. О. Демиденко у своїй статті «Принципи застосування органами місцевого самоврядування законодавства України у сфері кібербезпеки» прямо констатується, що масштабні кібератаки попередніх років показали неготовність державного апарату та місцевих органів влади до протидії кіберзагрозам та мінімізації їхніх наслідків [27].

Відповідно, з одного боку, закон включає громади в національну систему кібербезпеки, а з іншого реальний стан готовності на місцях часто відстає від нормативних вимог.

Сучасні дослідження публічного управління також підкреслюють, що без налагоджених механізмів кіберзахисту будь-які цифрові трансформації залишаються вразливими. У 2024 році А. Вовк (Стаття «Сучасні проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні») зауважує, що проблема кібербезпеки в Україні попри технологічний має ще й управлінський характер, а саме відсутність чітких процедур, недостатня координація між суб'єктами та брак кваліфікованих кадрів, які призводять до того, що публічне управління не встигає за зростанням кіберзагроз [5].

Сьогодні кіберпростір фактично став ще одним фронтом. CERT-UA повідомляє, що лише протягом 2022 року було опрацьовано понад дві тисячі кібератак та кіберінцидентів, і більшість із них після 24 лютого[37].

Основними цілями залишаються органи державної влади, сектор безпеки й оборони, об'єкти критичної інфраструктури, але серед пріоритетних

цілей згадуються і органи місцевого самоврядування, які через обмежені ресурси часто є більш вразливими [41].

Для громад це означає, що під загрозою опиняються реєстри населення, земель, комунального майна, дані про об'єкти критичної інфраструктури, системи електронного документообігу, внутрішня службова переписка, канали комунікації з населенням тощо.

У разі успішної атаки громада може втратити доступ до ключових реєстрів, можливість оперативно ухвалювати рішення, проводити платежі, організовувати гуманітарну допомогу чи роботу комунальних служб. В умовах воєнного стану це вже не просто «технічний збій», а фактор, що безпосередньо впливає на безпеку людей.

Характерно, що більшість атак спрямовані на конкретні слабкі місця, зокрема застаріле програмне забезпечення, відсутність оновлень, прості паролі, низький рівень цифрової культури працівників. У цьому контексті кібербезпека перестає бути лише питанням ІТ-відділу і перетворюється на управлінську проблему, що стосується кожної посадової особи.

Можна виділити кілька найпоширеніших вразливостей громад у сфері кібербезпеки:

1. Технічна застарілість;

Частина громад використовує старі операційні системи, неоновлюване програмне забезпечення, відсутні ліцензовані рішення для захисту. Це створює ідеальні умови для вірусів, шкідливих програм і шифрувальників.

2. Відсутність системного підходу;

Часто кіберзахист реалізується точково, тобто встановлено антивірус і на цьому все. Немає політик паролів, резервного копіювання, обмеження доступу до критичних даних, журналів доступу чи регламентів реагування на інциденти. Про необхідність системного підходу до захисту критичної інфраструктури наголошується і в сучасних працях із публічного управління кібербезпекою [5].

3. Так званий людський фактор;

Кібератаки переважно починаються з фішингового листа, підозрілої флешки або неправильного поводження з паролями. У багатьох громадах працівників ніхто системно не навчає основам цифрової гігієни. Експерти U-LEAD підкреслюють, що базові навички – це не переходити за підозрілими посиланнями, не відкривати вкладення з невідомих адрес та використовувати двофакторну автентифікацію є основою кібербезпеки ОМС [39].

Соціологічні дослідження, проведені Програмою розвитку ООН в Україні, свідчать, що лише 48 % працівників органів місцевого самоврядування оцінюють свій рівень цифрової та кібербезпекової компетентності як достатній для роботи в умовах криз. Близько 35 % респондентів зазначили відсутність системного навчання з кібербезпеки у своїх громадах [48]

Ці дані підтверджують, що кадровий компонент залишається одним із ключових обмежувачів цифрової стійкості місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнного стану, коли помилки персоналу можуть призводити до критичних втрат інформації або збоїв у наданні публічних послуг.

4. Недостатня взаємодія з національними суб'єктами кіберзахисту.

Закон прямо передбачає можливість обміну інформацією про кіберінциденти з державними структурами, зокрема з CERT-UA [9], практично ж громади не завжди розуміють, коли і як повідомляти про інцидент, а іноді воліють замовчати проблему, щоб уникнути репутаційних ризиків.

Попри складність ситуації, можна побачити й позитивну динаміку. Під впливом війни та посилення кіберзагроз громади почали більш серйозно ставитися до цифрової безпеки.

По-перше, з'являються локальні політики кібербезпеки, тобто регламенти використання службової пошти, паролів, хмарних сервісів, носіїв інформації. У частини громад запроваджуються внутрішні інструкції щодо роботи з конфіденційними даними та правила реагування на інциденти.

По-друге, завдяки підтримці міжнародних програм, зокрема U-LEAD, проводяться навчання для посадових осіб. U-LEAD організував серію інформаційних заходів «Прості правила цифрової безпеки для ОМС», де розглядалися законодавчі основи кібербезпеки, поняття кібергігієни та базові правила захисту робочих місць і гаджетів [39]. Такі практикоорієнтовані заходи дозволяють перетворити кібербезпеку з абстрактної теми на частину щоденної рутини.

По-третє, громади все частіше переходять до резервування даних у вигляді створення копій критичних баз на окремих серверах або в хмарних сховищах. Це особливо важливо в умовах правового режиму воєнного стану, коли до технічних ризиків додаються фізичні (руйнування будівель, відключення електроенергії, втрата обладнання тощо).

Крайнє, зростає усвідомлення значення кібербезпеки на рівні керівництва громад. Якщо раніше це питання могли сприймати як суто технічне, то сьогодні воно дедалі частіше розглядається як елемент стратегічної безпеки громади, на рівні з цивільним захистом, енергетичною та продовольчою безпекою.

У сучасних наукових дослідженнях усе частіше підкреслюється, що кібербезпека – це управлінські рішення [6]. Для органів місцевого самоврядування це означає, що потрібно підвищувати цифрові компетентності всіх працівників, а не тільки ІТ-фахівців, попри це важливо формувати культуру обережного ставлення до інформації, також потрібні прості й зрозумілі для персоналу правила, приклад, що робити у випадку підозрілого листа, зникнення доступу до системи, підозри на витік даних тощо.

Вважаємо, що громада, яка інвестує в навчання та формування цифрової дисципліни серед працівників, отримує не менше переваг, ніж від купівлі дорогого програмного забезпечення. Без зміни поведінки людей найсучасніші технічні рішення залишаються неефективними.

Отже, повномасштабна війна стала стрес-тестом для місцевого самоврядування і водночас прискорювачем цифрових змін. Цифровізація з

реформи на перспективу перетворилася на інструмент щоденного виживання управління. Громади, які мали хоча б базову цифрову інфраструктуру, змогли втримати турбулентний період (дистанційно ухвалювали рішення, підтримували роботу ЦНАПів, координували гуманітарні процеси та інформували людей у реальному часі). Ті, хто не мав технічної готовності або досвіду роботи в цифровому середовищі, відчували це як обмеження спроможності діяти швидко й системно.

Війна змінила сам характер роботи ОМС. Зросла частка невідкладних рішень і кризової координації, а цифрові сервіси стали базою для цього прискорення. Показовими є кейси, коли через цифрові канали громади оперативно організовували реєстрацію ВПО, розподіл допомоги, облік пошкодженого майна, координацію волонтерів і аварійних служб. Водночас сформувалася нова управлінська норма, швидкість і цифрова взаємодія стали стандартом, який збережеться і після війни, але має бути підкріплений прозорими процедурами й чіткими правилами відповідальності.

Окремий висновок стосується безпеки. Робота з даними в умовах війни перейшла в площину національної стійкості, де будь-яка кібератака на реєстри чи документообіг громади – це ризик зриву послуг, втрати інформації про людей і ресурси, а інколи прямої загрози життю. Тому кіберзахист перестав бути технічною опцією і став управлінською компетентністю. Ключова слабка ланка тут люди, але лише через нестача цифрової культури, перевантаження, відсутність системних правил кібергігієни тощо.

Разом із цим, війна підкреслила й проблеми цифрового переходу. Дистанційний режим роботи, який врятував інституційну спроможність у 2022 році, тепер потребує переосмислення з точки зору людського ресурсу через виснаження, розірваність командної взаємодії, зростання когнітивного навантаження (постійна робота в цифрових системах і т.д.). Отже, наступний етап цифровізації має бути про організацію якісного робочого середовища для посадових осіб, із підтримкою команд, чіткими цифровими регламентами та балансом між швидкістю і стійкістю.

Таким чином, воєнний стан зробив цифровізацію ядром життєстійкості громади. Вона забезпечує безперервність роботи, швидкість управління, координацію допомоги та комунікацію з населенням, але водночас висуває нові вимоги, як-от рівний доступ громад до цифрової інфраструктури, системне навчання персоналу, посилення кібербезпеки і турботу про людський фактор у цифровій роботі. Без цього цифровий розвиток залишатиметься нерівномірним, а спроможність громад залежною від випадкових ресурсів чи окремих управлінських ініціатив.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

(на прикладі Сучевенської громади)

Практика цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні є нерівномірною та суттєво залежить від територіальних, кадрових, організаційних і ресурсних можливостей конкретних громад. Зазначена обставина зумовлює необхідність прикладного аналізу реального стану цифрової зрілості на рівні окремих територіальних громад, з урахуванням не лише формальної наявності цифрових рішень, але й особливостей їх використання в управлінській діяльності.

У цьому контексті особливої уваги потребує оцінка цифрової зрілості сільських територіальних громад, які зазвичай мають обмежені фінансові та кадрові ресурси, але водночас виконують повний спектр повноважень органів місцевого самоврядування. Аналіз цифрової зрілості таких громад дозволяє виявити як позитивні практики цифровізації, так і системні проблеми та бар'єри, що стримують розвиток цифрового управління на місцевому рівні.

З огляду на це, аналіз цифрової зрілості органу місцевого самоврядування виступає важливим інструментом для оцінки здатності територіальної громади адаптуватися до сучасних управлінських викликів, забезпечувати відкритість і підзвітність своєї діяльності, а також використовувати цифрові технології як ресурс підвищення ефективності публічного управління.

3.1. Характеристика органу місцевого самоврядування як об'єкта дослідження

Сучевенська територіальна громада є складовою системи місцевого самоврядування України та функціонує в межах чинного законодавства, реалізуючи повноваження щодо управління місцевими справами, надання публічних послуг і забезпечення життєдіяльності населення. Як сільська територіальна громада, вона поєднує в собі управлінські, соціальні та

комунікаційні функції, що в умовах правового режиму воєнного стану потребують особливої організаційної стійкості та здатності до адаптації.

Сучевенська громада офіційно утворена 8 січня 2020 року. Її створення відбулося шляхом об'єднання. До первісної Сучевенської сільської ради добровільно приєднана Купська сільська рада; а вже після місцевих виборів 11 листопада 2020 року до складу приєднана також Корчівецька сільська рада. В результаті, до складу громади увійшли такі села: Сучевени, Петричанка, Просіка, Просикуряни, Купка та Корчівці. Адміністративним центром громади є село Сучевени. Громада розташована у Чернівецькому районі Чернівецької області.

Площа її території становить 106,9 кв. км. Громада межує:

- з північного-сходу з Глибоцька територіальна громада;
- з північного-заходу з Карапчівська територіальна громада;
- зі сходу з Кам'янська територіальна громада;
- з південного-заходу з Петрівецька територіальна громада;
- з півдня межа проходить із держкордоном України з Румунією.

Станом на 01.01.2022 населення громади становить 8 381 особу.

Сучевенська громада має сформований апарат та низку структурних підрозділів/відділів, які забезпечують діяльність ради та надання послуг мешканцям. Серед них:

- Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) — надає адміністративні послуги, має власну структуру та регламент роботи;
- Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку;
- Відділ правового забезпечення та організаційно-кадрової роботи;
- Відділ освіти, культури, молоді та спорту — відповідає за освітні заклади громади, культурні й молодіжні програми;
- Служба у справах дітей — надає соціальні послуги, працює з питаннями дітей, їх захисту тощо;
- працівники апарату

У структурі громади до апарату належать:

- староста села Купка;
- староста села Корчівці;
- інспектори сільської ради;
- головний бухгалтер ради;
- спеціалісти ради;
- бухгалтерія;
- касир [36].

Це означає, що громада має повноцінну адміністративну структуру, через яку реалізуються повноваження ради, забезпечується виконання рішень, обслуговування жителів, ведення обліку, фінансів, правових питань тощо.

Організаційна структура управління у Сучевенській громаді побудована за класичною моделлю місцевого самоврядування та включає сільського голову, заступника сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, секретаря ради та виконавчого комітету, а також старост. Управлінська діяльність здійснюється через виконавчий комітет і структурні підрозділи, які відповідають за окремі напрями роботи громади. Саме ця структура визначає порядок ухвалення рішень, розподіл повноважень і відповідальність посадових осіб.

Органи управління Сучевенської громади здійснюються на підставі Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» такими представниками:

1. Сільський голова. Обрано на момент утворення громади (з 8 січня 2020 року) й до сьогодні.

У межах чинного законодавства України він здійснює організаційно-розпорядчі, представницькі та координаційні функції, спрямовані на забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та реалізацію повноважень громади.

До основних обов'язків сільського голови належать організація роботи сільської ради та її виконавчих органів, скликання та проведення сесій ради і засідань виконавчого комітету, підписання рішень ради та виконавчого комітету, а також розпоряджень у межах своєї компетенції. Сільський голова

представляє територіальну громаду у відносинах з органами державної влади, іншими органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями та фізичними особами.

Крім того, сільський голова забезпечує виконання бюджету громади, координує діяльність структурних підрозділів виконавчого апарату, здійснює загальне керівництво кадровою політикою, нагороджує та притягує до дисциплінарної відповідальності працівників апарату ради у межах визначених повноважень. В умовах воєнного стану особливого значення набуває його роль у забезпеченні безперервності управління, координації дій виконавчих органів та взаємодії з відповідними державними структурами.

2. Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів.

В межах своєї роботи він забезпечує реалізацію виконавчих функцій ради та організовує роботу виконавчого апарату відповідно до розподілу обов'язків. Він здійснює координацію діяльності структурних підрозділів виконавчих органів ради, контролює виконання рішень сільської ради та виконавчого комітету, а також забезпечує взаємодію між окремими підрозділами апарату громади.

До функціональних обов'язків заступника належить підготовка та реалізація управлінських рішень у визначених сферах, участь у формуванні проєктів програм соціально-економічного розвитку громади, контроль за дотриманням строків виконання розпорядчих документів та доручень сільського голови. У разі відсутності сільського голови або неможливості виконання ним своїх повноважень заступник забезпечує виконання окремих управлінських функцій у порядку, визначеному законодавством та рішеннями ради.

3. Секретар ради (та виконкому).

Вона здійснює організаційне та документальне забезпечення діяльності представницького і виконавчого органів місцевого самоврядування. Основною функцією секретаря є організація роботи сесій сільської ради та

засідань виконавчого комітету, підготовка проєктів порядку денного, оформлення протоколів і забезпечення належного документообігу.

До обов'язків секретаря належить реєстрація рішень ради та виконавчого комітету, забезпечення оприлюднення нормативно-правових актів, організація роботи зі зверненнями громадян, ведення офіційного діловодства та архіву. Секретар також виконує функції координації між депутатським корпусом і виконавчими органами ради, сприяє дотриманню процедурних вимог у діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечує легітимність прийняття рішень.

У контексті цифровізації саме секретар ради відіграє ключову роль у впровадженні електронних форм документообігу, публікації рішень на офіційному вебсайті громади та забезпеченні доступу громадян до публічної інформації.

У процесі виконання управлінських функцій основна координація рішень зосереджена на рівні керівного складу громади, тоді як організація документообігу, комунікація з населенням та інформаційне забезпечення діяльності відбуваються через обмежене коло відповідальних осіб.

В межах управлінської діяльності рішення приймаються представницьким органом (Сучевенська сільська рада) на сесіях, а також виконавчими органами через виконавчий комітет. Персональний склад виконавчого комітету включає голову, заступника, секретаря, старост сіл, керівників закладів освіти та інших представників. Робота з документами, тобто підготовка проєктів рішень, регуляторних актів, проєктів порядку денного, ведення протоколів, реєстрація звернень/заяв тощо здійснюється через апарат ради та відповідні відділи. Виконавчий апарат забезпечує реалізацію рішень, виконання адміністративних, соціальних, фінансових і правових функцій.

Комунікація між органами місцевого самоврядування та жителями громади здійснюється переважно за допомогою офіційних та неформальних цифрових каналів. Цифрові канали також частково компенсують обмежені

можливості офлайн-комунікації, що є особливо актуальним у період воєнного стану.

Мешканці можуть звертатись та отримувати інформацію через офіційний сайт. Це основне джерело, яке дозволяє дізнатися про громаду, структуру, новини, документи, контакти тощо [36]. Попри це, є альтернативи:

- 1) Електронна пошта: sil-radasucivenu@ukr.net – для звернень, запитів та листування;
- 2) Гаряча лінія/телефон: 095 854 5540 (ЦНАП), 066 363 1717 (сільський голова) – для звернень за телефоном;
- 3) Месенджери/боти: Viber-бот та Telegram-бот, через які можна взаємодіяти;
- 4) Соціальні мережі (Facebook, Instagram) також використовуються як канал комунікації та інформування (новини, оголошення, актуальна інформація).

Документообіг у Сучевенській територіальній громаді має комбінований характер і поєднує традиційні паперові процедури з використанням окремих елементів електронного документообігу. Зокрема використовується Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (далі – СЕВ ОВВ), яка є державною інформаційно-комунікаційною системою та забезпечує офіційний електронний обмін документами між органами публічної влади.

Система електронної взаємодії органів виконавчої влади функціонує як державна інформаційно-комунікаційна система у сфері електронного урядування, порядок використання якої визначається актами Кабінету Міністрів України та законодавством про електронний документообіг. Це передбачає обмежене коло користувачів і персональну відповідальність за обробку офіційної електронної кореспонденції.

Через СЕВ ОВВ у громаді обробляються такі категорії електронних документів:

- вхідна офіційна кореспонденція від органів державної влади;

- електронні запити та звернення;
- службові доручення;
- офіційні запрошення;
- скарги та відповіді на них.

Порядок надання та отримання усіх послуг зазначено на офіційному сайті громади.

Функції доступу, прийому, реєстрації та первинного розподілу документів у СЕВ ОБВ централізовані та закріплені за обмеженим колом посадових осіб. Зокрема, доступ до системи мають сільський голова та секретар сільської ради (виконавчого комітету). Саме ці посадові особи забезпечують контроль за рухом електронних документів, своєчасність їх опрацювання та передачу для виконання відповідним структурним підрозділам або посадовим особам.

СЕВ ОБВ у Сучевенській територіальній громаді виконує функцію базового інструмента електронної міжвідомчої взаємодії та офіційного обміну документами.

Окреме місце в цифровій інфраструктурі громади займає інформаційна система «Вулик» (програмний комплекс автоматизації центрів надання адміністративних послуг, який працює як підсистема Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ), для центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) [11]), яка використовується для оприлюднення та зберігання основних документів відповідно до вимог чинного законодавства.

У межах цієї системи на офіційному вебсайті громади розміщуються рішення сільської ради та виконавчого комітету, розпорядження сільського голови, положення про структурні підрозділи, регламенти роботи ради та виконавчих органів, інформація щодо бюджету, місцевих податків і зборів, оголошення, повідомлення та інша публічна документація.

Система «Вулик» виконує функцію відкритого електронного архіву, що забезпечує доступ громадян до публічної інформації та сприяє реалізації принципів прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, організаційна структура Сучевенської територіальної громади створює базові інституційні передумови для впровадження цифрових рішень, однак реальний стан цифровізації залежить від того, наскільки ці структури інтегрують цифрові інструменти у свою повсякденну діяльність.

3.2. Оцінка рівня цифрової зрілості Сучевенської територіальної громади

Оцінка рівня цифрової зрілості територіальної громади передбачає аналіз того, наскільки системно та ефективно цифрові технології інтегровані у діяльність органів місцевого самоврядування, управлінські процеси та взаємодію з населенням. Цифрова зрілість у цьому дослідженні розглядається як наявність окремих цифрових інструментів та як ступінь їх практичного використання, доступності, регулярності та впливу на якість управлінських рішень і публічних послуг.

У межах дослідження для оцінки рівня цифрової зрілості Сучевенської територіальної громади використано підхід, що ґрунтується на відкритих офіційних та внутрішніх джерелах інформації, а саме: матеріалах офіційного вебсайту громади, інформації зі сторінки громади у соціальній мережі Facebook, даних про структуру органів управління та організацію роботи виконавчого апарату та даних, отриманих безпосередньо від секретаря громади.

Аналіз офіційного сайту громади свідчить, що у Сучевенській територіальній громаді елементи електронного документообігу використовуються частково. На вебсайті систематично оприлюднюються рішення сільської ради, розпорядження, оголошення та інші офіційні документи, що відповідає вимогам законодавства щодо прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Водночас відсутня інформація про повноцінну інтегровану систему внутрішнього електронного документообігу, яка охоплювала б усі етапи роботи з документами (від створення та погодження до підписання й архівування). Це дозволяє зробити висновок, що електронні інструменти у роботі з документами використовуються переважно для зовнішнього інформування населення та часткової оптимізації процесів, тоді як внутрішні управлінські процедури здебільшого залишаються централізованими й залежними від конкретних посадових осіб [36].

Наявність Центру надання адміністративних послуг у структурі громади свідчить про доступ органів місцевого самоврядування до окремих державних реєстрів та інформаційних систем, що є необхідною умовою для надання адміністративних послуг. ЦНАП забезпечує взаємодію з громадянами з питань реєстраційних дій, довідок, витягів та інших адміністративних процедур.

Разом із тим доступ до державних реєстрів має функціонально обмежений характер і зосереджений у межах відповідальних осіб. А отже цифрові реєстрові інструменти не інтегровані в управлінську діяльність усієї громади системно, а використовуються точково, відповідно до посадових обов'язків окремих працівників.

Сучевенська громада використовує низку цифрових каналів для інформування та взаємодії з населенням. Офіційний сайт громади є основною платформою для оприлюднення інформації (про структуру громади, про керівництво, відділи, перелік адміністративних послуг, положення про центри, регламенти, оголошення, публічні рішення, інформацію про пости, бюджет, «Місцеві податки та збори» тощо). Наприклад, розділ «ЦНАП» містить структуру, графік роботи, перелік адміністративних послуг тощо (див. Додаток 1).

Сторінки громади у соціальній мережі Facebook, Instagram активно використовуються для оперативного інформування мешканців, публікації новин, повідомлень і важливої поточної інформації (див. Додаток 2, Додаток 3).

Крім того, наявність Viber- та Telegram-ботів свідчить про прагнення органів місцевого самоврядування використовувати сучасні комунікаційні платформи для налагодження зворотного зв'язку з населенням (див. Додаток 4).

Проте використання месенджерів має неформалізований характер і не супроводжується чіткими регламентами щодо збереження управлінської інформації, кібербезпеки та захисту даних. Це свідчить про відсутність системної внутрішньої цифрової комунікаційної інфраструктури та єдиного цифрового простору управління.

Водночас функціонал цифрових сервісів для населення здебільшого обмежується інформаційною та комунікаційною складовою. Даних про комплексні електронні послуги, повністю автоматизовані сервіси або інтеграцію з єдиними державними цифровими платформами на рівні громади на відкритих ресурсах не зафіксовано.

Рівень цифрових компетентностей посадових осіб Сучевенської громади можна охарактеризувати як базовий. Про це свідчить використання електронної пошти, офіційного вебсайту, соціальних мереж та чат-ботів для виконання функціональних обов'язків. Тоді ж як відсутність публічно задекларованих програм підвищення цифрових навичок, внутрішніх цифрових стандартів або стратегій цифрової трансформації громади вказує на те, що розвиток цифрових компетентностей має переважно спонтанний характер і залежить від особистих навичок окремих працівників.

Важливим елементом оцінки цифрової зрілості є не лише фактична наявність окремих цифрових інструментів, але й ступінь їх інституціоналізації, тобто закріплення на рівні внутрішніх нормативних актів. У Сучевенській територіальній громаді такий підхід відображено у розпорядчих документах сільського голови, які регулюють питання цифрового розвитку та відкритих даних.

По-перше, розпорядженням сільського голови від 17 червня 2025 року № 88 «Про призначення відповідальної особи з питань цифрового розвитку,

цифрових трансформацій і цифровізації Сучевенської сільської ради» призначено відповідальну особу за цей напрям – інспектора з проєктного менеджменту відділу бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку виконавчого комітету. Цим же розпорядженням затверджено Положення про відповідальну особу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (див. Додаток 5). Документ визначає коло її повноважень, включно з координацією заходів у сфері цифровізації, взаємодією з Міністерством цифрової трансформації та іншими органами влади, а також відповідальністю за дотримання вимог законодавства щодо відкритих даних.

По-друге, розпорядженням сільського голови від 17 червня 2025 року № 89 «Про визначення відповідальної особи та затвердження Порядку оприлюднення наборів даних Сучевенською сільською радою у формі відкритих даних на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних» (див. Додаток 6) конкретизовано механізми реалізації політики відкритих даних. Цим актом:

- повторно визначено відповідальну особу за оприлюднення наборів даних;
- затверджено «Порядок оприлюднення наборів даних Сучевенської сільської ради у формі відкритих даних на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних» (Додаток 7);
- затверджено «Перелік наборів даних Сучевенської сільської ради, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних» (Додаток 8).

Порядок регламентує принципи оприлюднення наборів даних (відкритість за замовчуванням, оперативність, доступність до автоматизованого оброблення, інтеоперабельність, інклюзивність та інноваційність), визначає суб'єктів реалізації політики у сфері відкритих даних, їхні повноваження, процедуру формування та ведення реєстру наборів даних, періодичність оновлення інформації, здійснення інформаційного

аудиту й моніторингу. Окремо передбачено обов'язок відповідальної особи пройти навчання за освітнім серіалом «Відкриті дані для державних службовців» на платформі «Дія.Освіта» та користуватися методичними матеріалами щодо розпорядників відкритих даних.

Перелік наборів даних Сучевенської сільської ради (Додаток 8) містить 59 позицій, що охоплюють ключові сфери діяльності громади. Серед них: інформація про структуру та чисельність апарату ради і виконавчих органів; дані про електронні петиції та результати їх розгляду; рішення сільської ради і виконавчого комітету тощо. Для кожного набору визначено відповідальний структурний підрозділ та чітку періодичність оновлення (від «протягом 5 робочих днів» після прийняття рішення до щоквартального чи щорічного оновлення).

Наявність таких розпорядчих документів і детального переліку наборів даних свідчить про перехід від ситуативного використання окремих цифрових інструментів до формування нормативно закріпленої політики цифрового розвитку та відкритих даних. Це посилює організаційну спроможність громади у сфері цифровізації, створює передумови для подальшої автоматизації процесів та підвищує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

Аналіз контенту офіційної сторінки громади у соціальній мережі Facebook свідчить, що вона використовується переважно для оперативного інформування мешканців про поточні події, оголошення, зміни у роботі установ, а також для донесення важливої соціальної та адміністративної інформації. Таким чином, соціальна мережа виступає допоміжним інструментом комунікації, який доповнює офіційний вебсайт громади та дозволяє швидко поширювати інформацію серед населення.

У структурі ЦНАП вказані спеціалісти, адміністратори, держреєстратор, які можуть опрацьовувати звернення, подавати документи, вести облік запитів тощо. Це означає, що при зверненні через бота чи інші цифрові канали функціонує підключення до реальних адміністративних процесів [32].

На сайті громади в розділі «Постійні комісії» та інших розділах видно, що хоча доступна форма подання звернень (електронна чи письмова), система петицій чи електронного голосування наразі не активна (у «системі петицій» зазначено, що «Немає петицій, за які можна голосувати» [36]).

Для авторизації або участі в електронних зверненнях передбачені поля для Email та пароль, тобто є база для системи цифрової взаємодії, але для повноцінної роботи, як на сайті, так і для системи петицій, потрібна авторизація, що наразі може бути недоступна або обмежена (Додаток 9).

Відповідно, хоча інфраструктура для е-взаємодії існує, її функціонал для масового залучення громадян (наприклад, через петиції чи онлайн-голосування) поки що частково не реалізований або ж реалізований на мінімальному рівні. Це вказує на обмежений рівень цифрової зрілості, оскільки цифрові інструменти використовуються, але не охоплюють повністю всі можливі напрями участі та взаємодії.

Згідно Індексу цифрової трансформації територіальних громад України (інструмент вимірювання та моніторингу поточного рівня цифровізації в територіальних громадах порталу Дія.Цифрова громада) Сучевенська громада, в рамках критеріїв, сягає індексу 7.68 зі 100 [37].

Такий результат свідчить про фрагментарний характер цифровізації та недостатню інтеграцію цифрових інструментів у ключові управлінські та сервісні процеси громади. Методологія Індексу передбачає комплексну оцінку за кількома взаємопов'язаними складовими, зокрема за напрямками цифрової інфраструктури, цифрових навичок, цифровізації публічних послуг та елементів цифрової економіки. Низьке значення індексу Сучевенської громади вказує на те, що позитивні практики використання окремих цифрових рішень не компенсують загальної відсутності системного підходу до цифрової трансформації.

Низький рівень значення Індексу також зумовлений обмеженим розвитком цифрової інфраструктури та відсутністю інституційної підтримки цифрової економіки на рівні громади. Сучевенська територіальна громада не

здійснює адміністрування публічних цифрових реєстрів, не виступає оператором цифрових сервісів або платформ та не залучена до формування критичної цифрової інфраструктури, що безпосередньо впливає на підсумкові індикатори Індексу.

Таким чином, значення Індексу цифрової трансформації на рівні 7,68 свідчить про початковий стан розвитку цифрового управління в Сучевенській територіальній громаді та підтверджує висновки, отримані у межах аналізу організаційної структури, документообігу та практик електронної взаємодії з населенням. Це дозволяє обґрунтовано віднести громаду до категорії територіальних громад з низьким або перехідним рівнем цифрової зрілості та визначити актуальність подальших заходів цифрової трансформації.

Серед сильних сторін цифрової зрілості громади виокремлюємо:

1. Наявність функціонуючої цифрової інфраструктури для інформування населення;

Аргументом цього є постійно діючий офіційний вебсайт громади.

2. Використання електронних каналів для звернень громадян;

Про це свідчить наявність офіційної електронної пошти громади та розміщена на сайті форма запиту на доступ до публічної інформації.

3. Застосування соціальних мереж і месенджерів для оперативної комунікації;

Facebook, Instagram, а також Viber- та Telegram-боти, які підтверджують використання сучасних цифрових каналів для швидкого інформування населення.

4. Функціонування ЦНАП як осередку цифрових адміністративних послуг;
5. Нормативне закріплення відкритих даних і цифрових процесів.

Аргументом є прийняття розпоряджень, якими затверджено перелік наборів відкритих даних, визначено відповідальних осіб та періодичність їх оновлення.

Серед слабких сторін цифрової зрілості громади визначаємо:

1. Відсутність комплексного внутрішнього електронного документообігу;

На офіційних ресурсах громади відсутня інформація про впровадження єдиної системи внутрішнього документообігу, що свідчить про збереження паперових або напівцифрових процедур управління.

2. Фрагментарний характер цифровізації;

Цифрові інструменти зосереджені в окремих напрямках, але не інтегровані між собою, тому ми не можемо говорити про єдину цифрову модель управління громадою.

3. Обмежений розвиток електронної демократії;

4. Неформалізоване використання месенджерів у внутрішній роботі;

Хоча месенджери використовуються для оперативної комунікації, відсутні публічно задекларовані регламенти щодо захисту інформації, кібербезпеки та збереження управлінських даних.

5. Відсутність системної стратегії цифрового розвитку громади.

На момент дослідження не зафіксовано ухвалення окремої стратегії або програми цифрової трансформації громади, що обмежує можливості планомірного переходу до середнього та високого рівнів цифрової зрілості.

Наявні інструменти створюють основу для подальшого розвитку цифрового управління, однак потребують систематизації, стратегічного планування та інституційного закріплення для переходу до середнього та високого рівня цифрової зрілості громади.

3.3. Виявлення проблем та бар'єрів цифровізації Сучевенської територіальної громади

Аналіз практики функціонування цифрових рішень у Сучевенській територіальній громаді дає змогу виявити низку проблем і бар'єрів, які стримують перехід громади від перехідного до середнього або високого рівня цифрової зрілості. Зазначені бар'єри доцільно систематизувати за організаційним, кадровим, технічним, безпековим та нормативно-процедурним напрямками.

Відповідно, одним із організаційних бар'єрів цифровізації в Сучевенській територіальній громаді є обмежене коло посадових осіб, на яких

зосереджено більшість цифрових управлінських процесів. Доступ до Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) здійснюється сільським головою та секретарем ради (виконавчого комітету), що відповідає вимогам законодавства та принципам інформаційної безпеки. Проте відсутність паралельних внутрішніх електронних систем документообігу, розподілу завдань і контролю виконання призводить до концентрації значної частини цифрових управлінських функцій саме на цих посадових особах. Така модель зумовлює залежність ефективності цифрових процесів від індивідуальної участі окремих працівників і обмежує можливості інтеграції цифрових інструментів у діяльність інших структурних підрозділів громади.

У результаті цифровізація має переважно централізований характер і не формує цілісної внутрішньої цифрової екосистеми управління, що знижує рівень гнучкості та стійкості управлінських процесів в умовах кадрових змін або підвищених безпекових ризиків.

Наступним суттєвим бар'єром цифровізації виступає недостатній рівень цифрових компетентностей окремих посадових осіб, що проявляється у вибіркового та несистемного використанні цифрових інструментів. Хоча базові навички (робота з електронною поштою, сайтом, соціальними мережами, ботами) у громаді присутні, відсутні системні програми підвищення цифрової грамотності персоналу, внутрішні стандарти цифрової роботи або регулярне навчання з питань кібербезпеки та електронного управління.

Окремо варто відзначити відсутність цифрового лідера громади у функціональному розумінні. Незважаючи на призначення відповідальної особи з питань цифрового розвитку, її функції мають переважно координаційний характер і поєднуються з іншими посадовими обов'язками. Відсутність спеціалізованої управлінської позиції, орієнтованої виключно на цифрову трансформацію, обмежує стратегічний підхід до розвитку цифрового управління.

Серед технічних обмежень цифровізації важливе місце займає нестабільність технічної інфраструктури, зокрема доступу до інтернет-з'єднання, що є критично важливим для безперервної роботи з електронними системами та онлайн-сервісами. Для сільських територіальних громад такі проблеми залишаються актуальними, особливо в умовах пошкодження інфраструктури та перебоїв із електропостачанням.

Цифровізація в умовах воєнного стану нерозривно пов'язана з питаннями кібербезпеки. У Сучевенській територіальній громаді наявні обмежений рівень формалізованого кіберзахисту та відсутність публічно задекларованих політик кібербезпеки. Зокрема, не зафіксовано внутрішніх нормативних документів, що регламентують захист службової інформації, використання персональних пристроїв, месенджерів або резервне копіювання даних.

Використання месенджерів для внутрішньої комунікації без чітких правил захисту інформації створює потенційні ризики витоку даних, що є особливо небезпечним в умовах підвищених кіберзагроз та інформаційної війни.

Також, незважаючи на наявність окремих нормативних актів у сфері відкритих даних і цифрового розвитку, у громаді спостерігається неповне використання можливостей електронного документообігу. Відсутня інформація про функціонування комплексної системи, яка охоплювала б повний життєвий цикл документа у межах єдиного цифрового середовища.

Крім того, цифрові сервіси для населення мають переважно формальний характер і обмежуються інформуванням та окремими формами звернень. Інструменти електронної демократії (електронні петиції, онлайн-голосування, цифрові консультації з громадськістю) або не функціонують, або перебувають у неактивному стані, а це знижує потенціал залучення мешканців до управлінських процесів.

У сукупності виявлені організаційні, кадрові, технічні, безпекові та нормативно-процедурні бар'єри пояснюють, чому цифровізація в

Сучевенській територіальній громаді має обмежений і фрагментарний характер. Вони підтверджують, що за наявності базових цифрових інструментів громада перебуває на перехідному етапі цифрового розвитку, коли потенціал цифрових технологій використовується частково і не інтегрований у всі ключові управлінські процеси. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах воєнного стану, коли стабільність управління та безпека інформації набувають критичного значення.

3.4. Напрями та рекомендації щодо підвищення рівня цифрової зрілості Сучевенської територіальної громади

Підвищення рівня цифрової зрілості Сучевенської територіальної громади доцільно розглядати як поетапний процес, спрямований на перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування цілісної, безпечної та інституційно закріпленої системи цифрового управління. Виявлені у попередньому підрозділі проблеми та бар'єри дозволяють визначити ключові напрями подальшого розвитку цифровізації, які мають відповідати як реальним управлінським потребам громади, так і викликам, зумовленим умовами воєнного стану.

Першим пріоритетним напрямом є інституційне посилення цифрового управління на рівні організаційної структури громади. Доцільним є подальше формалізоване закріплення функцій цифрової трансформації не лише на рівні відповідальної особи, а й шляхом створення внутрішніх механізмів координації цифрових процесів між структурними підрозділами. Це може передбачати розширення повноважень відповідальної особи або поступове формування елементів цифрового офісу громади, який забезпечуватиме методичну, аналітичну та координаційну підтримку цифрових ініціатив.

Другим важливим напрямом є розвиток внутрішніх цифрових управлінських процесів, насамперед у частині електронного документообігу. З урахуванням законодавчо обґрунтованих обмежень доступу до СЕВ ОБВ, доцільним є впровадження паралельних внутрішніх цифрових інструментів для підготовки документів, внутрішнього погодження, розподілу завдань і

контролю виконання управлінських рішень. Це дозволить зменшити навантаження на ключових посадових осіб, підвищити стійкість управлінських процесів та сформувати елементи єдиного цифрового середовища управління.

Третім напрямом має стати системне підвищення цифрових компетентностей посадових осіб громади. З огляду на наявність базових навичок роботи з цифровими інструментами, доцільно перейти від ситуативного освоєння технологій до планового навчання персоналу. Це може включати проходження освітніх курсів на платформі «Дія.Освіта», внутрішні тренінги з електронного управління, а також навчання з основ кібербезпеки та захисту інформації. Формування єдиних цифрових стандартів роботи сприятиме зменшенню залежності результативності цифрових процесів від індивідуальних компетентностей окремих працівників.

Окрему увагу необхідно приділити посиленню безпекової складової цифровізації. В умовах воєнного стану актуальним є розроблення і затвердження внутрішніх політик кібербезпеки, які регламентуватимуть правила обробки службової інформації, використання месенджерів у роботі, резервне копіювання даних та реагування на кіберінциденти. Формалізація таких підходів дозволить знизити ризики витоку інформації та підвищити довіру до цифрових каналів управління.

Наступним напрямом є розширення функціональних можливостей цифрових сервісів для населення. На основі вже наявної цифрової інфраструктури (офіційний сайт, електронні звернення, месенджери, ЦНАП) доцільно поступово розвивати інструменти електронної демократії, зокрема активувати систему електронних петицій, цифрових консультацій з громадськістю та інтерактивних форм участі мешканців у прийнятті рішень. Це сприятиме підвищенню рівня залученості громадян і зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування.

Важливим напрямом підвищення цифрової зрілості є подальший розвиток політики відкритих даних. Наявність нормативно затверджених

переліків та процедур створює належну основу, однак перспективним є використання відкритих даних не лише як інструменту прозорості, а і як ресурсу для аналітики, планування та управлінських рішень. Це дозволить перейти від формального оприлюднення інформації до практичного використання даних у процесі розвитку громади.

У сукупності реалізація запропонованих напрямів створює передумови для поступового переходу Сучевенської територіальної громади від перехідного до середнього рівня цифрової зрілості. Такий підхід дозволяє врахувати обмежені фінансові й кадрові ресурси громади, дотриматися вимог законодавства у сфері безпеки та водночас забезпечити системний розвиток цифрового управління в умовах воєнного стану.

Проведений аналіз показав, що цифровізація Сучевенської територіальної громади перебуває на початковому, перехідному етапі розвитку. Громада має сформовану організаційну структуру, базову цифрову інфраструктуру (офіційний вебсайт, ЦНАП, сторінки у соціальних мережах, чат-боти, доступ до окремих державних реєстрів), а також нормативно закріплені елементи політики відкритих даних. Це дозволяє забезпечувати мінімально необхідний рівень прозорості, інформування населення та виконання окремих адміністративних процедур у цифровому форматі, навіть в умовах воєнного стану.

Водночас значення Індексу цифрової трансформації на рівні 7,68 із 100 та результати якісного аналізу свідчать про фрагментарний характер цифровізації. Цифрові інструменти використовуються переважно точково, у межах окремих напрямів (документообіг з вищими органами, робота ЦНАП, інформування через сайт і соціальні мережі), але не утворюють цілісного цифрового середовища управління. Внутрішній електронний документообіг розвинений частково, значна частина процедур залишається паперовою або напівцифровою, а ключові цифрові функції зосереджені в обмеженого кола посадових осіб.

Серед сильних сторін громади виокремлено: наявність діючого офіційного вебсайту й електронних каналів звернень, функціонування ЦНАП як осередку надання цифрових адміністративних послуг, використання соціальних мереж і чат-ботів для оперативної комунікації, а також нормативне оформлення політики відкритих даних і призначення відповідальної особи за цифровий розвиток. Ці елементи створюють фундамент для подальшої цифрової трансформації та демонструють готовність громади рухатися у напрямі цифрового врядування.

До ключових бар'єрів належать: відсутність комплексної внутрішньої системи електронного документообігу, неінтегрованість цифрових інструментів між собою, обмежений розвиток інструментів електронної демократії, несистемний підхід до підвищення цифрових компетентностей посадових осіб, а також недостатня формалізація політик кібербезпеки. Ці чинники знижують стійкість управлінських процесів, посилюють залежність цифрових практик від окремих працівників та обмежують потенціал залучення громадян до прийняття рішень.

Запропоновані у підрозділі 3.4 напрями удосконалення – інституційне посилення цифрового управління, розвиток внутрішнього електронного документообігу, системне підвищення цифрових компетентностей, формалізація політик кібербезпеки, розширення функціоналу цифрових сервісів та поглиблення практик відкритих даних – дають змогу окреслити реалістичну траєкторію переходу громади до вищого рівня цифрової зрілості. Їх реалізація, з урахуванням ресурсних обмежень та умов воєнного стану, може забезпечити поступовий перехід від фрагментарної цифровізації до більш системної моделі цифрового врядування.

Отже, Сучевенська територіальна громада наразі демонструє поєднання базових цифрових рішень із відсутністю комплексної стратегії цифрової трансформації. Водночас наявні інституційні кроки (призначення відповідальної особи, затвердження порядків роботи з відкритими даними, використання цифрових каналів комунікації) свідчать про потенціал для

подальшого розвитку. Це робить громаду показовим прикладом для аналізу викликів і можливостей цифровізації органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та обґрунтовує необхідність цілеспрямованої підтримки таких громад на державному та регіональному рівнях.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження процесів цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування в Україні в умовах правового режиму воєнного стану, із фокусом на аналіз реального рівня цифрової зрілості на прикладі Сучевенської територіальної громади. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі цифрових технологій як інструменту забезпечення безперервності управління, прозорості діяльності органів влади та стійкості публічних інституцій в умовах надзвичайних викликів.

У ході дослідження встановлено, що повномасштабна війна суттєво трансформувала підходи до здійснення публічного управління на місцевому рівні, прискоривши впровадження окремих цифрових рішень, водночас загостривши структурні, кадрові та ресурсні проблеми територіальних громад. Цифровізація в цих умовах перестала бути елементом довгострокової модернізації та набула характеру необхідного інструменту забезпечення керованості, оперативності та доступності публічних послуг.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні та нормативно-правові засади цифровізації органів місцевого самоврядування. Встановлено, що національне законодавство України формує достатню нормативну основу для розвитку електронного урядування, впровадження govtech-рішень, відкритих даних та електронних сервісів. Водночас реалізація цих положень на місцевому рівні має нерівномірний характер і суттєво залежить від інституційної спроможності конкретних громад.

У другому розділі досліджено основні цифрові інструменти, що застосовуються в діяльності органів місцевого самоврядування: електронний документообіг, державні електронні реєстри, геоінформаційні системи, платформи електронної демократії, цифрові комунікаційні сервіси та інформаційні портали громад. Доведено, що ці інструменти створюють потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень, однак їх

результативність безпосередньо залежить від рівня інтегрованості в управлінські процеси та нормативного закріплення на локальному рівні.

У третьому розділі здійснено прикладний аналіз стану цифровізації Сучевенської територіальної громади. Встановлено, що громада має базову цифрову інфраструктуру, зокрема функціонуючий офіційний вебсайт, Центр надання адміністративних послуг, використання електронної пошти, соціальних мереж, месенджерів та окремих державних інформаційних систем. Позитивним є також нормативне закріплення відповідальної особи за цифровий розвиток і політики відкритих даних.

Разом із тим доведено, що цифровізація громади має фрагментарний характер і перебуває на початковому або перехідному рівні цифрової зрілості. Електронні інструменти використовуються переважно для інформування населення та виконання окремих процедур, тоді як комплексна інтеграція цифрових технологій у внутрішні управлінські процеси відсутня. Про це свідчить відсутність повноцінної системи внутрішнього електронного документообігу, обмежений розвиток інструментів електронної демократії, низький рівень використання цифрових даних для аналітики та планування, а також низьке значення Індексу цифрової трансформації громади.

У ході дослідження виокремлено основні бар'єри цифровізації Сучевенської територіальної громади, серед яких: організаційна централізація цифрових процесів, обмежені цифрові компетентності посадових осіб, нестача технічних ресурсів, недостатній рівень кібербезпеки, відсутність системної стратегії цифрового розвитку громади. Виявлено, що наявність окремих цифрових рішень не забезпечує автоматичного переходу до вищого рівня цифрової зрілості без стратегічного планування та інституційної підтримки.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення рівня цифрової зрілості Сучевенської територіальної громади. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного забезпечення цифровізації, розвитку внутрішнього електронного документообігу, підвищення цифрових компетентностей посадових осіб, посилення

кібербезпекових заходів, розширення функціональних можливостей цифрових сервісів для населення та розвитку електронної демократії. Обґрунтовано, що поетапна реалізація зазначених заходів з урахуванням обмежених ресурсів громади дозволить забезпечити поступовий перехід до середнього рівня цифрової зрілості.

Таким чином, результати магістерської роботи підтверджують, що цифровізація органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є не лише викликом, а й можливістю для підвищення ефективності публічного управління. Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності сільських територіальних громад під час формування програм цифрового розвитку, удосконалення управлінських процесів та впровадження сучасних цифрових рішень на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Бассофт. Smart-портал. URL: <https://bissoft.org/ua/smart-portal> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Васильєва А. І. Перспективні інструменти електронної демократії України. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 1. DOI: 10.32840/pdu.2021.1.26. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/28.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
3. Виговська В., Шолудько В., Балицька М. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roku> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Возняк Г. В., Харчев О. М. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2024. Т. 4(54). С. 80–89. DOI: 10.55643/ser.4.54.2024.580.
5. Вовк А. Сучасні проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні. Публічне адміністрування: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 28–35. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/136/137> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Вовк А. Сучасні проблеми публічного управління: забезпечення кібербезпеки в Україні. РА.Journal. 2024. № 1. С. 56–68. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/136/137> (дата звернення: 01.11.2025).
7. Грицяк Н. В., Соловійов С. Г. Електронна демократія : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 66 с.
8. Данилишин В.І., Синиця С.М. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. Трансформаційна економіка. № 3(03), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>.

9. Державне агентство з питань кібербезпеки України. Про Агентство. CERT.gov.ua. URL: <https://cert.gov.ua/about-us> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Дія. Державні послуги онлайн. Офіційний сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).
11. ДП «ДІЯ». Що таке ІС "Вулик". URL: <https://se.diia.gov.ua/vyluk> (дата звернення: 09.10.2025).
12. Електронне врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін. ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
13. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 55-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
14. Закон України «Про звернення громадян» від 13.09.2005 № 2163-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
16. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 № 851-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
17. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення діяльності органів виконавчої влади» від 17.04.2015 № 1689-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
18. Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» від 13.04.2020 № 554-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

19. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
20. Кабінет Міністрів України. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik> (дата звернення: 09.12.2025).
21. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://constitution.in.ua/chapters/1/> (дата звернення: 07.11.2025).
22. Київський міжнародний інститут соціології. Опитування: Як українці користувалися електронними послугами та інтернетом у 2024 році. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1471&page=1> (дата звернення: 08.12.2025).
23. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління. 2022. № 5. С. 3–12.
24. Левадський І. Дистанційна робота в держорганах, ОМС, бюджетних установах / ObikBudget. — URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/713-distantyna-nadomna-robota-derjavnih-slujbovtstv?utm> (дата звернення: 01.11.2025).
25. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
26. Мінцифра запустила платформу СВОЇ для взаємодії громад із населенням. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-zapustila-platformu-svoi-dlya-vzaemodii-gromad-iz-naselennyam> (дата звернення: 01.11.2025).
27. НК «Навчально-методичний центр / Національна академія внутрішніх справ». Електронна публікація — URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ffd93eb-2b23-4212-a70e-202e93aee9d1/content> (дата звернення: 01.11.2025).

28. Національне агентство України з питань державної служби. Як побудувати ефективну роботу дистанційно: алгоритм дій. — URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-pobuduvati-efektivnu-robotu-distancijno-algoritm-dij> (дата звернення: 01.11.2025)
29. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру внутрішньо переміщених осіб» від 28.04.2023 № 556-2023-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/556-2023-p#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
30. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 22.02.2023 № 38-2023-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/38-2023-p#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
31. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку подання...» від 17.12.2024 № 1440-2024-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1440-2024-p#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
32. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання субсидій населенню» від 27.03.2019 № 67-2018-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
33. Програма DOBRE. Сторінка донорів / Decentralization.gov.ua. — URL: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (дата звернення: 01.11.2025)
34. Рівненська обласна державна адміністрація. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik> (дата звернення: 09.12.2025).
35. Сіренко Н. М., Мікульяк К. А., Нестерчук Т. В., Цапик Д. М. Токенізація фінансових активів у контексті цифрової трансформації економіки України. Modern Economics. № 53 (2025). DOI: 10.31521/modecon.V53(2025)-34. URL:

<https://modecon.mnau.edu.ua/tokenization-of-financial-assets-in/> (дата звернення: 01.11.2025).

36. Сучевенська територіальна громада. URL: <https://suchevenska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

37. Сучевенська сільська територіальна громада. Портал місцевих громад України.

URL: https://hromada.gov.ua/community/cv/suchevenska_silka_hromada_%C4%8Dern%C3%ADveckij_rn (дата звернення: 09.10.2025).

38. Суспільне. У 2022-му в Україні зареєстрували 2194 кібератаки — Держспецзв’язку. URL: <https://suspilne.media/397220-u-2022-roci-v-ukraini-zareestruvali-2194-kiberincidenti-derzspeczvazku/> (дата звернення: 01.11.2025).

39. U-LEAD з Європою. Сприяння децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. URL: <https://u-lead.org.ua/news/469> (дата звернення: 01.11.2025).

40. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. Київ, 2024. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 08.10.2025).

41. Українська система закупівель Prozorro перемогла у міжнародному конкурсі. — URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/63-ukrainians-use-state-e-services-user-numbers-grow-third-year-row-survey> (дата звернення: 01.11.2025)

42. Центр інформаційних технологій та захисту інформації / CIP.gov.ua. Аналітичні матеріали Держспецзв’язку. — URL: <https://www.cip.gov.ua/ua/statics/analitichni-materiali-derzhspeczv-yazku> (дата звернення: 01.11.2025)

43. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік та ін. ; за ред. О. В. Карпенка. — Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. — 336 с.

44. Юрійчук Є., Сидоренко С., Фесенко О. Тенденції розвитку цифровізації в Україні: багатовекторність та перспективи. Координати публічного управління. № 1(4), 2025. С. 739–774. DOI: 10.62664/cpa.2025.01.37.

45. Business Perspectives and Policy Management. Voznyak I. V. Institutional Capacity Building in Crisis-Affected Countries: Evidence from Conflict-Affected Ukraine. PPM. 2023. No. 02.

URL:

https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18145/PPM_2023_02_Voznyak.pdf (date of access: 01.11.2025).

46. Digital State UA. Понад 23 мільйони українців уже користуються Дією — найзручніші цифрові послуги в кілька кліків. Digital State UA, 15 жовт. 2025.

URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ponad-23-milyony-ukrayintsiv-uze-korystuiutsia-diyeyu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu> (дата звернення: 08.12.2025)

47. E-democracy. Andrew Chadwick. Britannica.

URL: <https://www.britannica.com/topic/edemocracy> (date of access: 01.03.2021).

48. Heuberger M., Schwab C. Challenges of Digital Service Provision for Local Governments from the Citizens' View: Comparing Citizens' Expectations and Their Experiences of Digital Service Provision. In: SpringerLink. 2021.

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-56059-1_9.

49. InBase. Повний гайд по електронному документообігу в Україні: все, що треба знати / InBase. — URL: <https://inbase.com.ua/povnyj-gajd-po-elektronnomu-dokumentuobigu-v-ukrayini-vse-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 01.11.2025).

50. OECD. Administrative Service Delivery During War Time. Paris, 2022.

URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/10/administrative-service-delivery-during-war-time_7a840bb5/23d5a973-en.pdf (date of access: 01.11.2025).

51. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris, 2024.

URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (date of access: 01.11.2025).

52. OECD. Turning to Regions and Local Governments to Rebuild Ukraine. Paris, 2022.

URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_0e2084e0/9510f490-en.pdf (date of access: 01.11.2025).

53. Shaposhnykov K., Kochubei O., Grygor O., Protsenko N., Vyshnevskaya O., Dzyubina A. Organizational and Economic Mechanism of Development and Promotion of IT Products in Ukraine. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39(6).

DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5264>.

54. UN. United Nations Report on the Situation in Ukraine — 2023.

URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN_report_2023%28English%29.pdf (date of access: 01.11.2025).

55. UNDP Ukraine. 63 % українців користуються державними електронними послугами, кількість користувачів зростає третій рік поспіль – опитування. —

URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/63-ukrainians-use-state-e-services-user-numbers-grow-third-year-row-survey> (date of access: 01.11.2025).

56. UNDP Ukraine. Digital resilience of local governance during wartime: Survey results.

URL: <https://www.undp.org/ukraine> (date of access: 09.12.2025).

57. U-LEAD with Europe. Project News.

URL: <https://u-lead.org.ua/en/news/70> (date of access: 01.11.2025).

58. VoxUkraine. State Digital Transformation in Ukraine 2019–2024 — Review.

URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (date of access: 02.11.2025).

59. Voznyak I. B. Institutional Capacity Building in Crisis-Affected Countries: Evidence from Conflict-Affected Ukraine / Business Perspectives and Policy Management. — 2023. — № 02. — URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18145/PPM_2023_02_Voznyak.pdf (дата звернення: 01.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток 1

Рисунок 1 – Офіційний веб-сайт Сучевенської територіальної громади

Джерело: <https://suchevenska-gromada.gov.ua>

Офіційні документи >

Оголошення >

Керівництво >

Центр надання
адміністративних послуг >

Фінансовий відділ

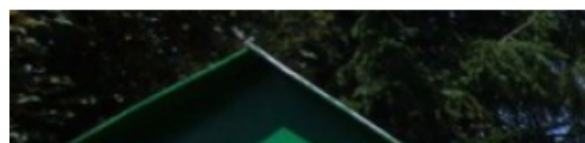
Служба у справах дітей >

Комунальна установа "Центр
надання соціальних послуг" >

Відділ правового
забезпечення та
організаційно-кадрової роботи

Відділ бухгалтерського обліку,
звітності та економічного
розвитку

Відділ освіти, культури, молоді
та спорту >



Структура ЦНАП

Графік роботи

Перелік адміністративних послуг

Інформаційні картки

Технологічні картки

Угоди про спільну діяльність

Положення про Відділ "ЦНАП"

Регламент про Відділ "ЦНАП"

**Вітаємо на сайті
громади**

Додаток 2

Офіційна сторінка Сучевенської громади у Facebook

Джерело: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100077357798577>


Сучевенська сільська рада
читачі: 1 тис. • 11 відстежуються

Повідомлення • Стежити • Пошук

Дописи • Інформація • Згадки • Огляди • Reels • Світлини • Більше ▾

Про себе
<http://suchevenska.gromada.org.ua>

Сторінка • Міська рада

село Сучевени, вул. Центральна, 22

095 854 5540

sil-radasucivenu@ukr.net

suchevenska.gromada.org.ua

Ще немає оцінок (0 відгуків) ⓘ

Дописи Фільтри

Сучевенська сільська рада
7 серпня •

Пекучий біль і гіркий смуток війни чорним крилом торкнувся нашої Сучевенської громади. Обірвалась життя військового Дмитра Кузика із позивним "Кузен", який народився в ... **Більше**



Світлини Переглянути всі світлини



Додаток 3

Офіційна сторінка Сучевенської громади у Instagram

Джерело: https://www.instagram.com/suchevenska_gromada/

Instagram

Увійти

Зареєструватися



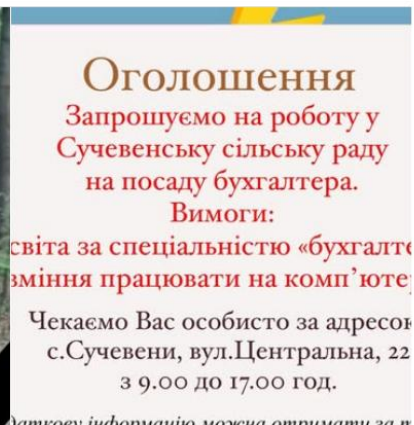
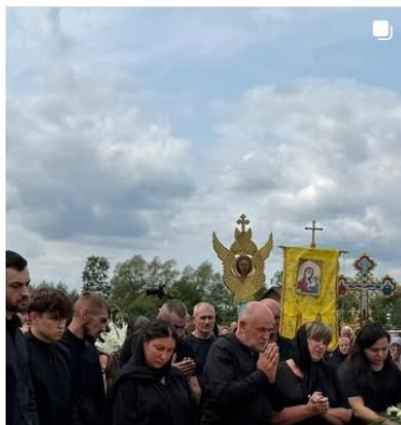
suchevenska_gromada

Сучевенська сільська рада

139 дописів Читачі: 936 Стежить: 2

Сучевенська територіальна громада:

- Сучевени
- Петричанка
- Просіка
- Просикуряни
- Купка
- Корчівці



Додаткову інформацію можна отримати за т...

Додаток 4

Viber-, Telegram-боти на сайті Сучевенської громади

Джерело: <https://suchevenska-gromada.gov.ua/feedback/>

Сучевенська громада у Вашому смартфоні:

Viber-bot



[viber://pa?
chatURI=gromadaorgua&context=select_gromada_77313](viber://pa?chatURI=gromadaorgua&context=select_gromada_77313)

Telegram-bot

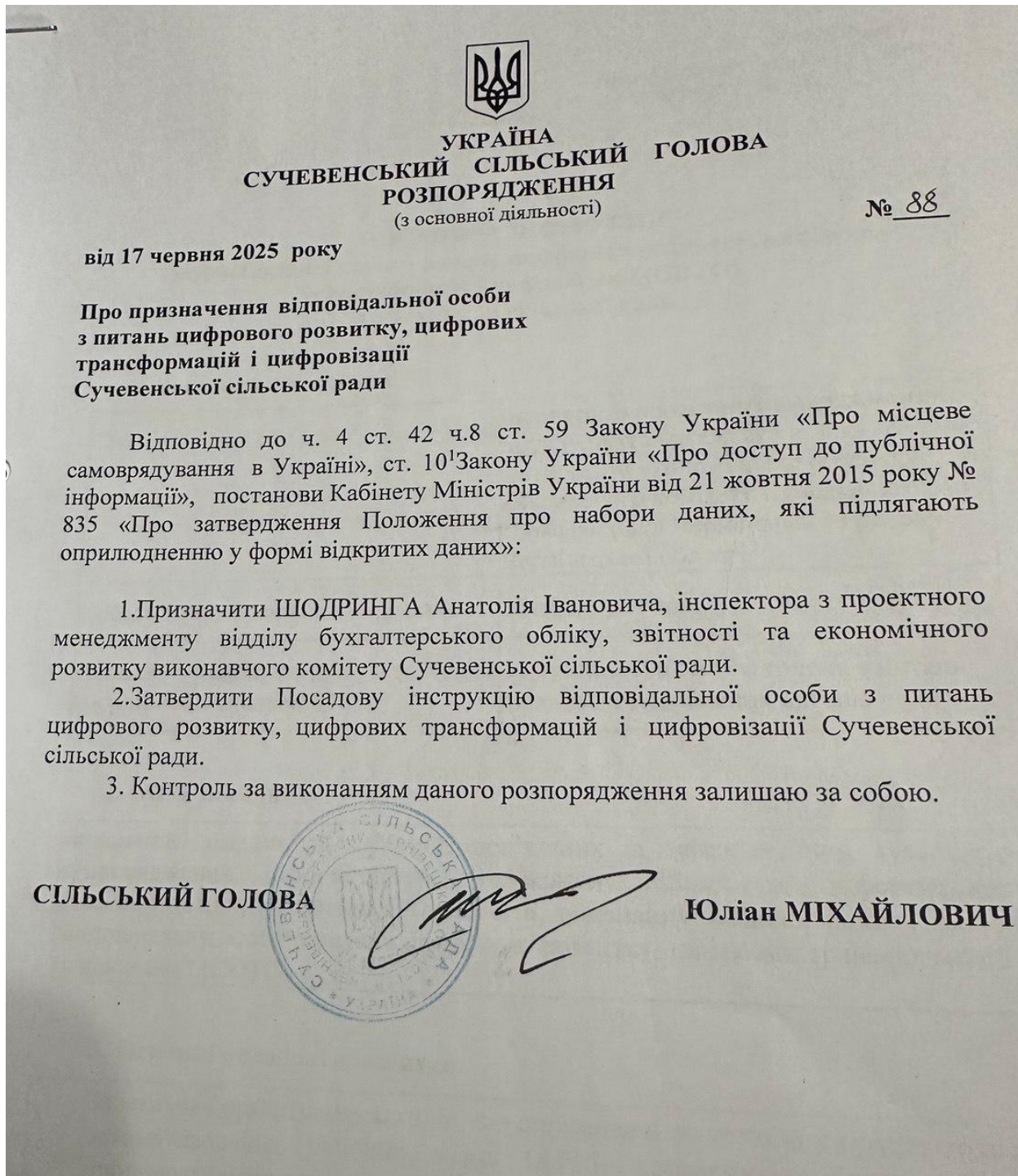


[https://t.me/gromadaorgua_bot?
start=select_gromada_77313](https://t.me/gromadaorgua_bot?start=select_gromada_77313)

Додаток 5

Розпорядження Сучевенського сільського голови від 17 червня 2025 року № 88

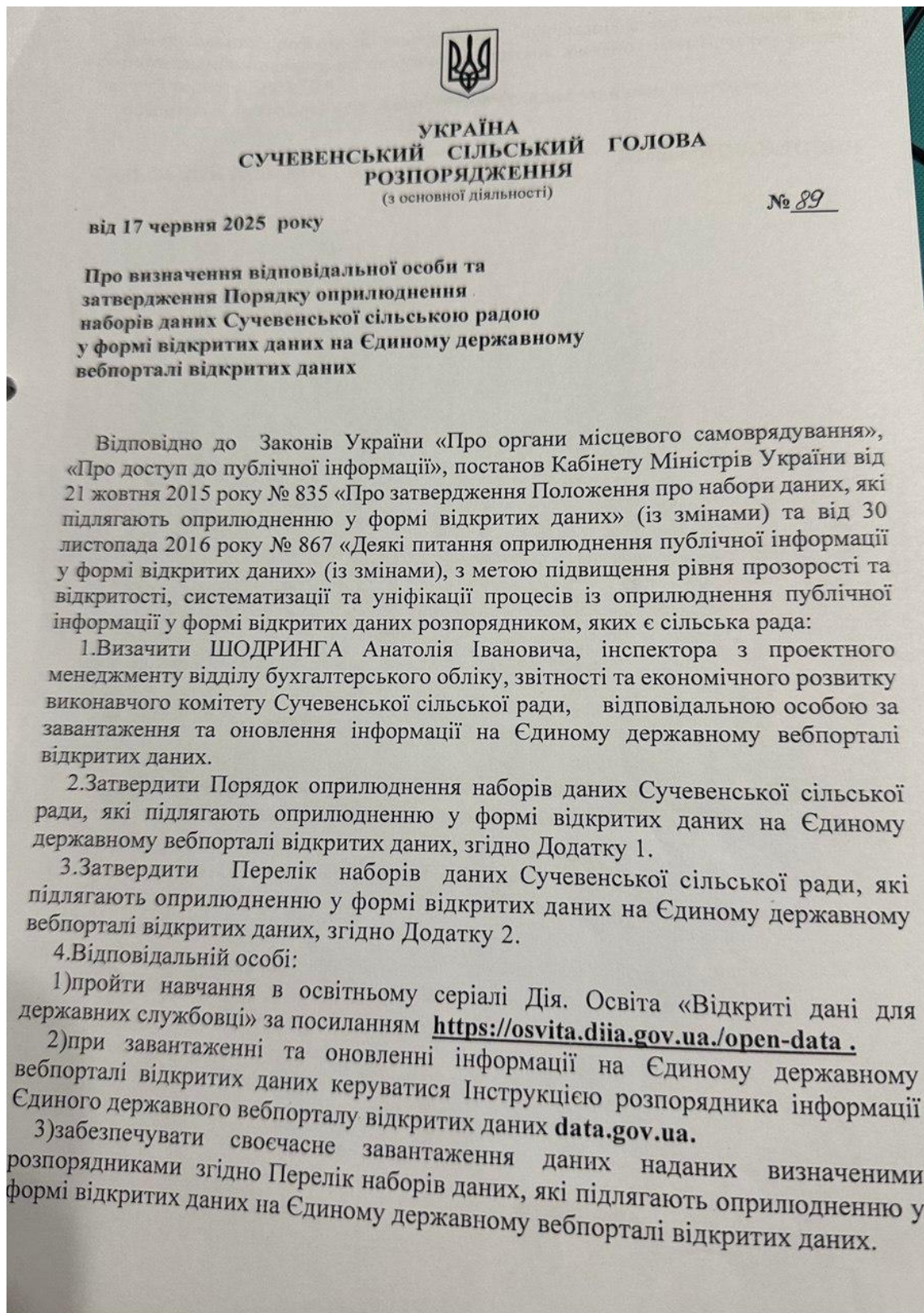
Джерело: Загальний відділ Сучевенської сільської ради



Додаток 6

Розпорядження Сучевенського сільського голови від 17 червня 2025 року № 89

Джерело: Загальний відділ Сучевенської сільської ради



5.Координацію роботи та узагальнення інформації щодо виконання цього розпорядження покласти на заступника з питань діяльності виконавчих органів ради Аурела АЛЕРГУША.

6.Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

СІЛЬСЬКИЙ ГОЛОВА

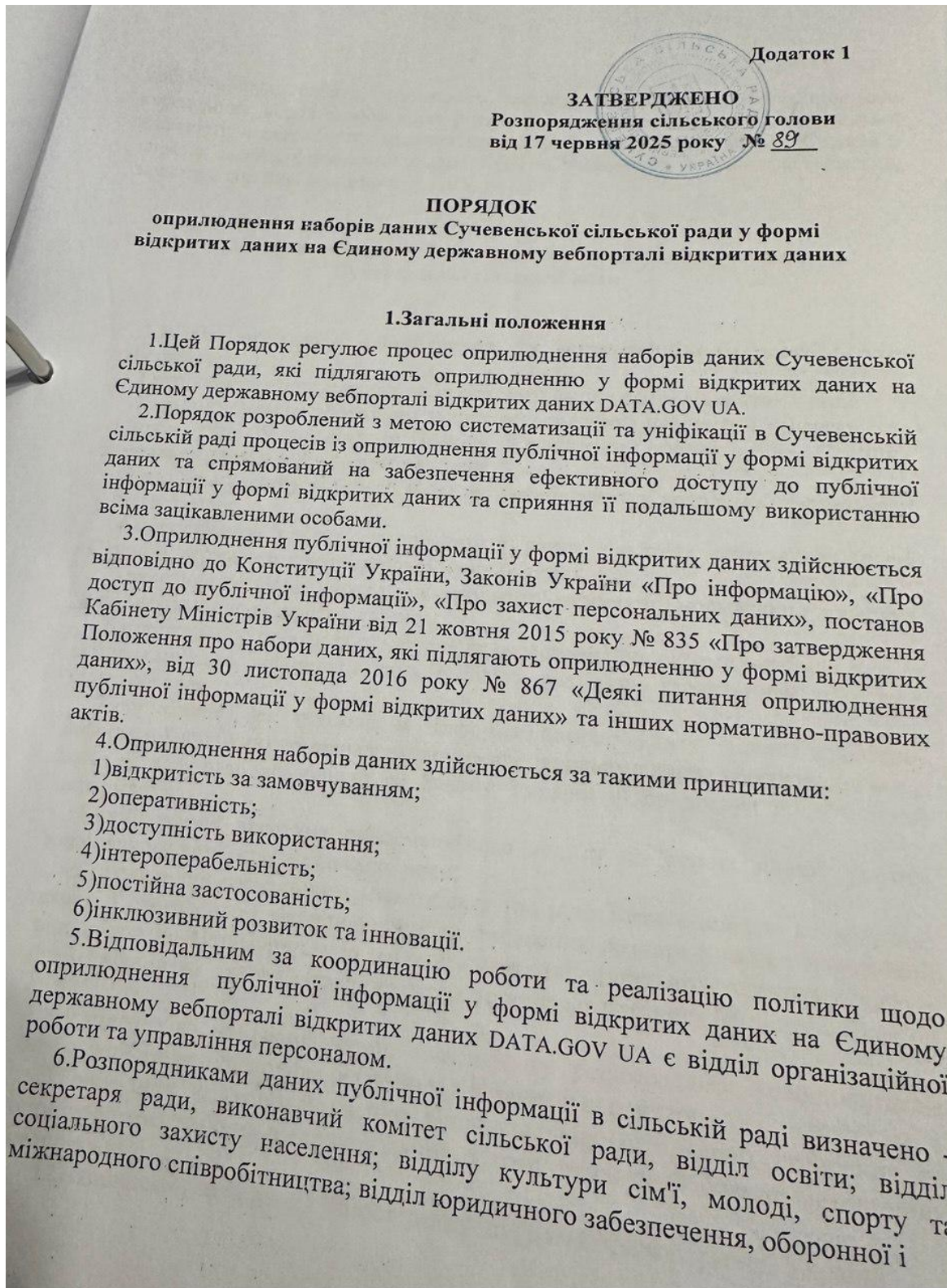


Юліан МІХАЙЛОВИЧ

Додаток 7

Додаток 1 до Розпорядження Сучевенського сільського голови від 17 червня 2025 року № 89

Джерело: Загальний відділ Сучевенської сільської ради



мобілізаційної роботи, цивільного захисту та охорони навколишнього середовища; відділ економічного розвитку, земельних відносин та комунальної власності; відділ Центр надання адміністративних послуг; відділ «Служба у справах дітей»; фінансовий відділ; КНП «Сучевенська амбулаторія загальної практики сімейної медицини».

2. Повноваження суб'єктів політики у сфері відкритих даних Сучевенської сільської ради

7. Відділ правового забезпечення та організаційно-кадрової роботи забезпечує:

- 1) розроблення розпорядчих актів сільської ради у сфері відкритих даних;
- 2) адміністрування облікового запису розпорядника інформації «Сучевенська сільська рада Чернівецького району Чернівецької області» на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних;
- 3) ведення Реєстру наборів даних, що перебувають у володінні Сучевенської сільської ради;
- 4) координацію роботи розпорядників даних щодо їх оприлюднення на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних;
- 5) контроль за виконанням розпорядниками інформації нормативно-правових документів щодо відкритих даних;
- 6) координацію роботи із створення та оприлюднення окремих наборів даних, розпорядниками інформації яких є більш ніж один структурний підрозділ сільської ради;
- 7) організацію та проведення інформаційного аудиту даних публічної інформації, що була отримана/створена розпорядниками даних або знаходиться у їхньому володінні відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації»;
- 8) ініціювання внесення інформаційного аудиту до річних планів роботи виконавчого комітету та сільської ради;
- 9) проведення регулярного моніторингу (не рідше ніж один раз на квартал) якості і своєчасності оприлюднення та оновлення розпорядниками інформації відповідно до Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 835;
- 10) підготовка за результатами моніторингу рекомендацій розпорядникам інформації щодо вдосконалення роботи з відкритими даними;
- 11) навчання та консультування відповідальних осіб щодо створення та оприлюднення наборів відкритих даних, у тому числі розроблення методичних матеріалів;
- 12) заповнення та подання Міністерству цифрової трансформації України

щороку до 01 березня Картки оцінки стану оприлюднення і оновлення відкритих даних відповідно до Порядку щорічної оцінки стану оприлюднення та оновлення відкритих даних розпорядниками інформації на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 835.

8. Розпорядники даних забезпечують:

1) створення наборів даних, які перебувають у їх володінні та своєчасну передачу визначеній особі, яка забезпечує завантаження і оновлення інформації на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних;

2) усунення недоліків у наборах даних, що були виявлені структурним підрозділом, відповідальним за реалізацію політики у сфері відкритих даних, відповідно до цього Порядку;

3) надання пропозицій щодо додавання нових наборів даних, зміни формату набору даних, частоти оновлення, розпорядника даних, вилучення наборів даних, вдосконалення роботи з даними.

3. Оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних, створення наборів даних

9. Інформаційне наповнення облікового запису розпорядника інформації «Сучевенська сільська рада Чернівецького району Чернівецької області» на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних через персональний електронний кабінет здійснює відповідальна особа.

10. Відповідальна особа за створення, завантаження та регулярне оновлення наборів даних на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних затверджується розпорядженням голови Сучевенської сільської ради.

11. Періодичність оновлення, формат, структура та інші характеристики наборів даних мають відповідати вимогам, визначеним постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних», результатам аудиту наборів даних та/або Рекомендаціям для оприлюднення наборів даних Міністерства цифрової трансформації України.

12. Публічна інформація, що містить персональні дані фізичної особи, оприлюднюється у формі відкритих даних у разі додержання однієї з таких умов:

1) персональні дані знеособлені та захищені відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

2) фізичні особи, персональні дані яких містяться в інформації у формі відкритих даних, надали свою згоду на поширення таких даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

3) надання чи оприлюднення такої інформації передбачено законом;

4) обмеження доступу до такої інформації (віднесення її до інформації з обмеженим доступом) заборонено законом.

13. При підготовці для оприлюднення наборів даних відповідальна особа

повинна забезпечити перевірку наборів на наявність та/чи можливість ідентифікації персональної інформації.

14. Розпорядники даних можуть ініціювати доповнення реєстру наборів даних, що перебувають у володінні сільської ради, публічною інформацією у формі відкритих даних у разі високого суспільного інтересу до таких даних (високої частоти їх запитування; за результатами опитування громадської думки; антикорупційного ефекту та/або економічного ефекту від оприлюднення наборів даних; наявності інших обставин).

15. У разі надходження пропозицій щодо внесення нових наборів даних відділ організаційної роботи та управління персоналом готує проект розпорядження про внесення змін до Переліку. Відповідальна особа забезпечує оприлюднення нового набору даних протягом 10 календарних днів (вимога Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 835);

16. Нові набори даних можуть бути додані за підсумками проведеного інформаційного аудиту публічної інформації, яка знаходиться у володінні обласної державної адміністрації.

4. Реєстр наборів даних

17. Реєстр наборів даних (далі - Реєстр) формується з метою впорядкування наборів даних, визначення вимог до їх частоти оновлення, структури, форматів ресурсів, паспортів та інших характеристик.

18. Відповідальним за формування та ведення Реєстру наборів даних є відділ організаційної роботи та управління персоналом.

19. Реєстр ведеться відповідно до порядку визначеного Положенням про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 835, та рекомендацій Міністерства цифрової трансформації України, що оприлюднені на Порталі.

20. Відділ організаційної роботи та управління персоналом забезпечує актуалізацію даних у Реєстрі за результатами аудитів даних, моніторингів наборів даних та на вимогу розпорядників інформації.

5. Інформаційний аудит та моніторинг наборів даних

21. Інформаційний аудит наборів даних (далі — Аудит) проводиться з метою дослідження наявності, стану, форматів, процесів управління й використання даних, а також вироблення на основі отриманої інформації рекомендацій щодо покращення процесів роботи з даними, максимізації їх використання та розкриття потенціалу.

22. Аудит проводиться не рідше ніж один раз рік.

23.Проведення Аудиту здійснюється відділом організаційної роботи та управління персоналом.

24.Для проведення аудиту може бути залучений сторонній виконавець.

25.За результатами Аудиту складається звіт, реєстр наборів даних та інші додатки, що визначені завданнями Аудиту.

26.Моніторинг наборів даних (далі — Моніторинг) проводиться з метою дослідження стану оприлюднення наборів розпорядниками інформації, їх відповідності затвердженим вимогам, а також розробки рекомендацій щодо покращення якості наборів даних.

27.Періодичний Моніторинг проводиться не рідше ніж один раз на півроку.

28.За результатами Моніторингу складається звіт.

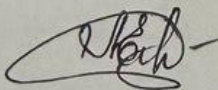
29.Результати Аудиту та Моніторингу доводяться до розпорядників даних та інших зацікавлених осіб.

6.Відповідальність

30.Розпорядники даних несуть відповідальність за достовірність, актуальність і повноту переданих відповідальній особі для оприлюднення наборів даних на Порталі відкритих даних згідно із чинним законодавством України.

31.Розпорядники інформації та відповідальна особа за оприлюднення наборів даних несуть дисциплінарну відповідальність за розголошення логінів, паролів та інших даних, які можуть призвести до несанкціонованого втручання в роботу.

Секретар ради



Олена АМАРІЙ

Додаток 8

Додаток 2 до Розпорядження Сучевенського сільського голови від 17 червня 2025 року № 89

Джерело: Загальний відділ Сучевенської сільської ради

Додаток 2

ЗАТВЕРДЖЕНО
Розпорядження сільського голови
від 17 червня 2025 року № 89

ПЕРЕЛІК
наборів даних Сучевенської сільської ради, які підлягають
оприлюдненню у формі відкритих даних на Єдиному державному
вебпорталі відкритих даних

№ з/п	Назва набору даних	Відповідальний підрозділ за підготовку та передачу даних відповідальній особі	Періодичність оновлення даних відповідальною особою
1.	Інформація про структуру та загальну чисельність апарату Сучевенської сільської ради та її виконавчих органів	Відділ правового забезпечення та організаційно-кадрової роботи	Протягом 5 робочих днів з моменту затвердження
2.	Дані про електронні петиції, у тому числі осіб, що їх підписали, та результати розгляду	Відділ правового забезпечення та організаційно-кадрової роботи	Протягом 5 робочих днів з моменту внесення петиції
3.	Рішення сесій сільської ради (крім внутрішньоорганізаційних)	Секретар ради	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання рішення
4.	Поіменні результати голосування депутатів на пленарних засіданнях органу місцевого самоврядування	Секретар ради	Протягом 5 робочих днів з моменту закінчення сесії
5.	Дані про депутатів місцевих рад, у тому числі контактну інформацію та графік прийому громадян	Секретар ради	Щорічно
6.	Рішення виконавчого комітету сільської ради (крім	Секретар ради	Протягом 5 робочих днів з

	внутрішньоорганізаційних)		моменту підписання рішення
7.	Звіти, у тому числі щодо задоволення запитів на інформацію	Секретар ради	Щоквартально
8.	Розпорядження сільського голови (крім внутрішньоорганізаційних)	Відділ правового забезпечення та організаційно-кадрової роботи	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання документа
9.	Дані про бюджет громади	Фінансовий відділ	Щоквартально
10.	Звіти про виконання фінансових планів комунальних підприємств	Фінансовий відділ	Щоквартально
11.	Перелік цільових місцевих програм, змін до цільових місцевих програм та звітів про виконання цільових місцевих програм	Секретар ради Фінансовий відділ	Протягом 5 робочих днів з моменту прийняття рішення
12.	Паспорти бюджетних програм	Фінансовий відділ	Щорічно
13.	Результати НМТ по закладам освіти громади	Відділ освіти, культури, молоді та спорту	Щорічно
14.	Дані про черги дітей у дошкільних навчальних закладах	Відділ освіти, культури, молоді та спорту	Щоквартально
15.	Території обслуговування загальноосвітніх навчальних закладів	Відділ освіти, культури, молоді та спорту	Щорічно
16.	Відомості про лікарські засоби/препарати, придбані за бюджетні кошти, відомості про розподілення таких ліків між закладами охорони здоров'я та їх залишки в кожному з них	Сільський голова	Щорічно
17.	Дані про медичне обладнання комунальних закладів охорони	Сільський голова	Щорічно

	здоров'я		
18.	Дані про доступність будівель для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення	КУ «ЦНСП»	Щорічно
19.	Дані про надані адміністративні послуги	Відділ Центр надання адміністративних послуг	Щорічно
20.	Інформація про захист прав дітей	Служба у справах дітей	Протягом 5-ти робочих днів з моменту прийняття рішення
21.	План діяльності з підготовки проєктів регуляторних актів із зазначенням видів і назв проєктів, цілей їх прийняття, строків підготовки, найменування підрозділів, відповідальних осіб, дати їх внесення на розгляд	Секретар ради	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання рішення
22.	Переліки регуляторних актів із зазначенням дати набрання чинності, строку проведення базового, повторного та періодичного відстеження їх результативності та інформації про джерело їх оприлюднення	Секретар ради	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання рішення
23.	Перелік об'єктів комунальної власності громади, їх ідентифікаційні коди в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, офіційні вебсайтів, адреси	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
24.	Перелік об'єктів комунальної власності, що підлягають приватизації	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
25.	Титульні списки на проведення	Заступник	Щорічно

	капітального та поточного ремонту, будівництва, реконструкції та благоустрою	сільського голови	
26.	Інформація про рекламні засоби (дані про місце розміщення рекламного засобу, його вид і розміри, найменування розповсюджувача зовнішньої реклами, номер телефону розміщувача реклами, адреса електронної пошти, дата видачі дозволу та строк його дії, номер і дата укладення договору, якщо місце розміщення рекламного засобу належить до комунальної власності)	Заступник сільського голови	Щорічно
27.	Перелік інвестиційних договорів, додатків, додаткових угод та інших матеріалів до них, умов, у тому числі посилань на оприлюднені ресурси в Інтернеті	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
28.	Дані про об'єкти та засоби торгівлі (пересувної, сезонної тощо)	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Протягом 5 робочих днів з моменту затвердження документа
29.	Відомості про ярмарки (строк проведення, місце, кількість та вартість місць), організаторів ярмарків, договори, укладені з організаторами таких ярмарків	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Протягом 5 робочих днів з моменту затвердження документа
34.	Дані про зелені насадження, що підлягають видаленню, відповідно до виданих актів обстеження зелених насаджень	Секретар ради	Щорічно
35.	Адресний реєстр	Відділ Центр надання адміністративних послуг	Щоквартально
37.	Дані містобудівного кадастру, у тому числі геопросторові дані	Сільський голова	Щорічно
38.	Дані про споживання комунальних послуг (електрична енергія, теплова енергія,	Фінансовий відділ	

	природний газ, тверде паливо, рідке паливо холодна та гаряча вода із зазначенням частки відновлюваних джерел енергії) комунальними підприємствами, установами та організаціями	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щоквартально
39.	Планові та фактичні показники сплати за договорами оренди комунальної власності, розміщення тимчасових споруд, розміщення рекламних засобів	Фінансовий відділ Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Кожного півріччя
40.	Перелік об'єктів комунальної власності, що передані в оренду чи інше право користування (з даними про умови передачі об'єктів в оренду чи умови іншого користування)	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
41.	Перелік об'єктів комунальної власності, які можуть бути передані в оренду чи інше право користування	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
42.	Схеми планування території, генеральні плани населених пунктів, плани зонування території, детальні плани території, містобудівна документація територіальних громад, їх проекти (відповідно до повноважень)	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
43.	Перелік земельних ділянок комунальної власності, що пропонуються для передачі у власність громадян та юридичних осіб або для надання у користування	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щоквартально
44.	Перелік орендарів, з якими укладено договори оренди землі комунальної власності	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щоквартально

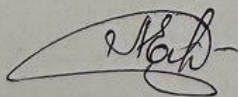
46.	Дані щодо ремонту автомобільних доріг місцевого значення	Сільський голова Фінансовий відділ	Щорічно
47.	Дані про тарифи на комунальні послуги, які затверджуються органом місцевого самоврядування	Секретар ради	Протягом 5 робочих днів з моменту прийняття рішення
48.	Перелік заяв щодо безоплатної приватизації земельних ділянок громадянами	Відділ Центр надання адміністративних послуг	Щоквартально
49.	Дані про розміщення тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності	Сільський голова	Щорічно
50.	Дані про місцезнаходження комунальних контейнерів (за категоріями), контейнерних майданчиків, місць прийому небезпечних відходів, вторинної сировини	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
51.	Дані про місцезнаходження комунальних об'єктів управління відходами, їх площі та обсяги надходжень	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щороку
52.	Дані про дитячі, спортивні та інші майданчики для дозвілля та відпочинку, що перебувають у комунальній власності	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щороку
53.	Дані щодо місцезнаходження камер відеоспостереження, що перебувають у комунальній власності	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щороку
54.	Дані про розташування захисних споруд цивільного захисту комунальної власності	Заступник сільського голови	Щороку
55.	Дані про місцезнаходження зарядних станцій для електричного транспорту	Сільський голова	Щороку

56.	Надходження і використання благодійної допомоги	КУ «ЦНСП»	Щоквартально
57.	Інформація про отримане майно (обладнання, програмне забезпечення) у рамках міжнародної технічної допомоги	Секретар ради	Щорічне
58.	Реєстр наборів даних, що перебувають у володінні Сучевенської територіальної громади	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно
59.	Результати інформаційного аудиту	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та економічного розвитку	Щорічно

Даний перелік наборів даних не є остаточним і може доповнюватися розпорядниками інформації відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації».

ПРИМІТКА. Розпорядники надають відповідальній особі дані раніше на два дні до терміну їх оприлюднення.

Секретар ради



Олена АМАРІЙ

Додаток 9

Форма зворотнього зв'язку Сучевенської сільської ради

Джерело: <https://suchevenska-gromada.gov.ua/feedback/>

Форма для зворотнього зв'язку

Прізвище, ім'я та по батькові: *

Адреса електронної пошти: *

Контактний телефон:

Текст повідомлення: *

Натисніть, щоб
побачити приклад



Результат з прикладу: *

НАДІСЛАТИ ПОВІДОМЛЕННЯ