

УДК 330.341:352.072

JEL Classification: O32, R10, R13

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-3.99.02>

Ольга Дьяченко, к. е. н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0002-2012-8496>

Юлія Головня, к. е. н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0002-9430-0869>

Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. В умовах децентралізації, повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації та потреби у сталому розвитку територіальних громад інноваційні підходи до управління розвитком територіальних громад на засадах цифровізації стають стратегічним пріоритетом для підвищення ефективності місцевого самоврядування, покращення якості публічних послуг і, що найважливіше, зміцнення довіри між владою та громадянами. Сучасні світові тенденції, такі як повсюдна цифровізація, впровадження концепції «розумна громада», розвиток електронного урядування та управління за участі громадськості, вимагають від територіальних громад швидкої адаптації, інноваційного мислення та використання передових технологій. Хоча громади України вже досягли значного прогресу щодо цифрової трансформації, ще існує низка системних проблем, які потребують ґрунтовних, науково обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому дослідження інноваційних підходів до управління територіальними громадами є важливим для формування ефективної державної та місцевої політики, спрямованої на розбудову інноваційних і стійких територіальних громад, здатних успішно відповідати викликам сьогодення.

Метою дослідження є узагальнення інноваційних підходів до управління розвитком територіальних громад в умовах цифровізації та аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації громад України. **Методологія.** У процесі дослідження використано методи аналізу й синтезу – для узагальнення існуючих концепцій інноваційного управління та їх адаптації до публічного сектору і місцевого самоврядування; порівняльний аналіз – для виявлення закономірностей та відмінностей у рівні та динаміці цифрової трансформації між різними регіонами і територіальними громадами України; матричного методу аналізу – для ідентифікації типових груп регіонів зі схожими характеристиками щодо рівня та динаміки цифровізації; узагальнення – для формулювання висновків; метод візуалізації – для наочності та систематизації інформації. Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Міністерства



цифрового розвитку України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з тематики дослідження. Комплексне застосування цих методів дозволило забезпечити всебічність та об'єктивність проведеного аналізу та обґрунтувати практичні рекомендації.

Результати. У статті здійснено теоретичне узагальнення інноваційних підходів до управління розвитком територіальних громад в контексті цифровізації; систематизовано ключові принципи впровадження інноваційних підходів у розвиток громад; проаналізовано індекси цифрової трансформації регіонів України та цифрової трансформації територіальних громад України за 2022-2024 рр.; ідентифіковано лідерів, активні, стабільні, проблемні регіони за рівнем і динамікою цифровізації; визначено системні проблеми й виклики, з якими стикаються громади України в процесі цифрової трансформації, та розроблено рекомендації щодо їх подолання для забезпечення сталого розвитку територіальних громад та підвищення якості життя населення.

Практичне значення дослідження полягає у створенні емпіричної бази для розуміння поточного стану, динаміки та проблем цифрової трансформації регіонів і територіальних громад України, яка може бути використана для розроблення диференційованих стратегій та політик підтримки цифрової трансформації на регіональному й місцевому рівнях. **Перспективи подальших досліджень** передбачають вивчення впливу воєнного стану на цифрову трансформацію територіальних громад України, аналіз досвіду інших країн щодо впровадження інноваційних підходів в управління територіальними громадами, виокремлення кращих практик і дослідження можливості їх адаптації в Україні.

Ключові слова: інновації, територіальна громада, регіон, цифровізація, цифрова трансформація, індекс цифрової трансформації, розумна громада, управління територіальними громадами, органи місцевого самоврядування.

Кількість джерел: 31; кількість таблиць: 3, кількість рисунків: 2.

OIha Diachenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-2012-8496>

Yuliia Holovnia, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-9430-0869>
State University of Trade and Economics, Kyiv

INNOVATIVE APPROACHES TO TERRITORIAL COMMUNITIES DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Summary

In the context of decentralization, full-scale military invasion of the Russian Federation and the need for sustainable development of territorial communities, innovative approaches to managing the development of territorial communities based on digitalization are

becoming a strategic priority for increasing the efficiency of local government, improving the quality of public services and, most importantly, strengthening trust between authorities and citizens. Modern global trends, such as widespread digitalization, and the introduction of the concept of the "smart community", the development of e-government and participatory governance, require territorial communities to adapt quickly, think innovatively and use advanced technologies. Although Ukrainian communities have already achieved significant progress in digital transformation, there are still a number of systemic problems that require thorough, scientifically based management solutions. That is why the study of innovative approaches to managing territorial communities is important for the formation of effective state and local policies aimed at building innovative and sustainable territorial communities capable of successfully meeting today's challenges.

The objective of this study is to generalize innovative approaches to managing the development of territorial communities in the context of digitalization and analyze current trends in the digital transformation of Ukrainian communities.

The article provides a theoretical generalization of innovative approaches to managing the development of territorial communities in the context of digitalization; systematizes the key principles of implementing innovative approaches to community development; analyzes the indices of digital transformation of regions of Ukraine and digital transformation of territorial communities of Ukraine for 2022-2024; identifies leading, active, stable and problematic regions in terms of the level and dynamics of digitalization; identifies systemic problems and challenges that Ukrainian communities face in the process of digital transformation, and develops recommendations for overcoming them to ensure sustainable development of territorial communities and improve the quality of life of the population.

The practical significance of the study lies in creating an empirical basis for understanding the current state, dynamics, and problems of digital transformation of regions and territorial communities of Ukraine, which can be used to develop differentiated strategies and policies to support digital transformation at the regional and local levels.

Keywords: innovation, territorial community, region, digitalization, digital transformation, digital transformation index, smart community, territorial community management, local governments.

Number of sources: 31, number of tables: 3, number of figures – 2.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується стрімкими трансформаціями у сферах державного управління та місцевого самоврядування, що пов'язано з процесами децентралізації, глобальною цифровізацією та викликами повномасштабної воєнної агресії. В цих умовах територіальні громади (ТГ) відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності населення, наданні якісних публічних послуг і реалізації політики сталого розвитку на місцевому рівні. Проте процес впровадження інновацій в управління розвитком ТГ не завжди є успішним через низку системних проблем, внаслідок чого виникають певні регіональні відмінності у темпах і рівнях їх

цифрової трансформації. Актуальність теми посилює необхідність швидкого реагування на постійні зміни, спричинені воєнним станом, і забезпечення стійкості громад щодо впровадження інноваційних підходів до управління для ефективного використання потенціалу цифровізації для підвищення якості життя мешканців і відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій показав, що існує широкий спектр підходів до дослідження інноваційного управління розвитком територіальних громад в умовах цифровізації. Так, у статті О. Бородіної та Н. Трушкіної [1] на основі аналізу передового міжнародного досвіду обґрунтовано доцільність кластерного підходу до цифровізації державного управління в регіональній стратегії. У дослідженні Н. Кондратенко, В. Паппа, М. Романюка, О. Іванової, Л. Петрашко [2] наголошується на необхідності впровадження цифрових технологій для управління регіонами та розвитку їх соціально-економічної інфраструктури в умовах сталого розвитку. У роботі О. Солтисік і С. Тореєва [3] аналізуються механізми впровадження інноваційних рішень на місцевому рівні в умовах трансформаційних змін. Ю. Шульжик, З. Квасній, О.-А. Мельник, Ю. Строгуш [4], М. Дубина та М. Дергалюк [5] досліджують процеси цифрової трансформації територіальних громад України й аналізують основні виклики, що виникають під час впровадження цифрових технологій. І. Томашук та І. Томашук [6] розглядають стратегічні аспекти інноваційного розвитку територіальних громад. М. Ажажа, В. Воронкова, М. Бойко й М. Коротких [7] аналізують міжнародний досвід планування діяльності територіальних громад в умовах цифровізації. І. Москалець [8] зосереджує увагу на ролі інновацій у підвищенні ефективності публічного управління через використання цифрових інструментів. А. С. Jamal, R. Gordon [9] та J. Bai [10] аналізують цифрові рішення, що використовуються в процесі місцевого управління територіальними громадами.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є узагальнення інноваційних підходів до управління розвитком територіальних громад в умовах цифровізації та аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації громад України. Для досягнення

цієї мети необхідно вирішити низку завдань: розглянути поняття інноваційного підходу в контексті місцевого управління; виокремити ключові принципи інноваційного управління розвитком ТГ; узагальнити й охарактеризувати сучасні інноваційні моделі та інструменти управління розвитком ТГ; оцінити рівень цифрової трансформації регіонів України; проаналізувати рівень цифрового розвитку територіальних громад в Україні; визначити проблеми цифрової трансформації ТГ в Україні та розробити рекомендації щодо їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових публікацій свідчить, що багато авторів розглядають поняття «інновація» через призму «нововведення». Деякі дослідники визначають інновацію як впровадження нових технологій, що призводить до створення конкурентоспроможних продуктів. Інші акцентують увагу на тому, що інновації передбачають розроблення та впровадження принципово нових технологій та товарів, здатних суттєво змінити ринок. Існують також погляди, що інновацією вважається не будь-яке нововведення, а лише те, що значно покращує ефективність функціонування існуючої системи [11–12]. Ми погоджуємося з дослідниками, які наголошують на важливості адаптації загального розуміння інновацій до специфіки публічного сектору. Так, В. Круглов і Д. Терещенко [13] визначають інновації в публічному управлінні як впровадження нових технологій, методів і процесів, що сприяють підвищенню ефективності роботи органів влади, покращенню якості публічних послуг для громадян і зміцненню довіри до державних установ. О. Кудріна та М. Масляк підкреслюють орієнтацію інновацій на модернізацію публічної сфери й розглядають їх як процес нововведень, що сприяють підвищенню ефективності та покращенню якості публічних послуг через впровадження нових ідей, технологій і методів управління [14]. J. Bai акцентує увагу на тому, що інновації в місцевому самоврядуванні повинні бути спрямовані на вирішення конкретних проблем громади та задоволення потреб її мешканців. Він зазначає, що інноваційний розвиток територіальної громади – це цілеспрямований процес впровадження нових або удосконалених підходів, методів, технологій та рішень в усі сфери життєдіяльності

громади, що забезпечує підвищення її конкурентоздатності, сталий соціально-економічний розвиток та покращення якості життя населення [10].

У контексті місцевого управління інноваційний підхід передбачає не просто впровадження нових технологій, а й якісні зміни в способах організації, надання послуг, взаємодії з мешканцями та використання ресурсів, що призводять до підвищення ефективності, прозорості та підзвітності місцевої влади, покращення якості життя населення. Інноваційний підхід передбачає розроблення організаційно-правового механізму впровадження інновацій, реінжиніринг адміністративно-управлінських процесів, а також удосконалення надання електронних державних послуг [15].

Сучасне управління, орієнтоване на інновації, неможливе без цифрових технологій, які трансформують роботу органів влади, роблячи її ефективнішою та прозорішою. Йдеться не лише про запровадження електронного урядування, яке спрощує взаємодію громадян з державою, а й про розвиток смарт-громад, де технології слугують покращенню якості життя, і використання онлайн-платформ для активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Важливу роль за інноваційного підходу до управління відіграють також системи моніторингу й аналітики, що дозволяють владі оперативно реагувати на виклики та приймати обґрунтовані рішення.

Проте суто технологічний підхід є необхідною, але не достатньою умовою. Основою для інноваційних зрушень є активна взаємодія органів місцевого самоврядування (ОМС) з бізнесом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення нагальних проблем розвитку територіальних громад. Невід'ємними складовими цієї співпраці є залучення інвестицій, підтримка підприємництва, розвиток інфраструктури, ефективна комунікація місцевої влади з громадою. Усе це разом призводить до єдиної, найважливішої мети – підвищення рівня життя мешканців громади [16].

Спираючись на результати аналізу наукових публікацій, інноваційний підхід до управління ТГ можна визначити як процес

впровадження нових методів, технологій та процесів в муніципальне управління з метою покращення управлінських функцій, підвищення ефективності діяльності ОМС, якості надання публічних послуг та зміцнення взаємодії між муніципальними установами та мешканцями громади для забезпечення сталого розвитку та підвищення довіри до органів місцевого управління.

Інноваційне управління ТГ ґрунтується на низці ключових принципів, дотримання яких сприяє успішному впровадженню інноваційних підходів у розвиток громад.

Основоположним принципом успішних інновацій є *орієнтація на потреби громади та активне залучення всіх зацікавлених сторін*, адже ефективність впровадження новацій безпосередньо залежить від їхньої відповідності реальним потребам мешканців громади та активної участі всіх стейкхолдерів – бізнесу, громадськості та академічної спільноти – на кожному етапі інноваційного процесу. Така співпраця гарантує, що інновації будуть не просто впроваджені, а стануть справді результативними та корисними для розвитку громади.

Інноваційна діяльність має бути не хаотичною, а навпаки, інтегрована в загальну стратегію розвитку ТГ [17]. Так, у національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» наголошується на необхідності впровадження системного підходу до інноваційного розвитку на всіх рівнях управління, включаючи місцевий [18]. Тому важливим є *принцип стратегічного бачення та системності*.

Принцип гнучкості й адаптивності. В умовах швидких технологічних змін і непередбачуваних викликів ОМС мають бути готові до експериментів, швидкого реагування на нові можливості та коригування своїх інноваційних стратегій на основі отриманого досвіду. У звіті ОЕСР «Global Trends in Government Innovation 2024» наголошується на важливості створення сприятливого середовища для тестування та масштабування інновацій [19].

Принцип інформаційної відкритості та партнерства базується на налагодженні співпраці з іншими ТГ, національними та міжнародними організаціями, науковими установами та бізнесом для обміну знаннями, досвідом та ресурсами. Ключовими інструментами для реалізації цього принципу є меморандуми про

співпрацю та спільні проекти, які дозволяють формалізувати партнерські відносини та втілювати спільні ініціативи.

Принцип динамічної оцінки та масштабування інновацій передбачає систематичний моніторинг та оцінювання результативності впроваджених інновацій. Успішні інноваційні рішення повинні бути масштабовані та поширені на інші сфери функціонування ТГ.

У контексті масштабної цифровізації підходи до розвитку ТГ також кардинально змінюються. Сучасний етап характеризується активною інтеграцією цифрових інструментів та технологій у практику управління громадами. Вже сьогодні в практиці управління багатьох ТГ спостерігається активне використання підходів, що ґрунтуються на використанні цифрових інструментів. Основними такими підходами є партисипативне управління та концепція «розумна громада».

Партисипативне управління є філософією, що змінює підхід до врядування, за якого всі мешканці ТГ активно долучаються до формування та втілення місцевої політики. Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень має подвійну користь: воно не лише підвищує легітимність влади, роблячи її рішення більш довіреними, а й забезпечує врахування різноманітних потреб та інтересів громади. Це гарантує, що рішення будуть більш виваженими та відповідатимуть реальним запитам людей. Серед найпоширеніших інструментів такого управління варто виділити громадські слухання, консультації, місцеві ініціативи та бюджети участі. Окрім того, важливу роль відіграють електронні платформи для ефективної комунікації з місцевою владою, що робить взаємодію простішою та доступнішою для кожного [20].

Концепція «розумна громада» («smart community») є комплексним підходом до управління та розвитку територіальних одиниць, який передбачає використання та інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій у всі процеси функціонування громади. Метою цієї концепції є підвищення ефективності управління ТГ, вирішення нагальних проблем і створення нових можливостей для її мешканців.

Концепція «розумна громада» реалізується через впровадження широкого спектру цифрових рішень та інструментів:

1) електронні сервіси та платформи – для зручного й оперативного доступу громадян до адміністративних послуг, інформації про діяльність ОМС, комунікації з місцевою владою в онлайн-режимі (проведення онлайн-консультацій, опитувань, громадських обговорень, створення електронних петицій та подання місцевих ініціатив);

2) системи електронного документообігу – для оптимізації внутрішніх адміністративних процесів в ОМС, прискорення обміну інформацією між структурними підрозділами;

3) системи збирання, аналізу даних і візуалізації даних – для прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу статистичних даних, геопросторової інформації та інших релевантних даних; просторового планування, управління земельними ресурсами, моніторингу інфраструктури, аналізу екологічної ситуації, управління надзвичайними ситуаціями тощо;

4) smart-технології в міському господарстві – для підвищення комфорту життя мешканців ТГ (інтелектуальні транспортні системи, енергоефективне освітлення, системи моніторингу довкілля, електронні системи оплати, цифрові платформи для надання адміністративних послуг тощо).

Підхід «Розвиток громади на основі активів» (Asset-Based Community Development) спрямований на виявлення та мобілізацію існуючих активів і сильних сторін громади (матеріальні активи, фізичні об'єкти, навички мешканців громади, природні ресурси, соціальні зв'язки тощо), а не на її проблемах і дефіцитах. Інструментами реалізації цього підходу є створення мереж місцевих активістів, каталогізація місцевих ресурсів, підтримка проєктів, що використовують місцеві активи, розвиток соціального капіталу. Методологія цього підходу є альтернативою традиційним підходам до розвитку ТГ, фокусуючись на позитивних аспектах і внутрішньому потенціалі територіальних спільнот. Вона підкреслює важливість активної участі мешканців у процесах змін і розвитку ТГ [21].

Застосування цих моделей та інструментів управління дозволяє ТГ ефективніше реагувати на виклики сьогодення, повною мірою використовувати потенціал цифровізації для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя своїх мешканців.

Для вимірювання рівня цифрової трансформації та моніторингу прогресу в імплементації цифрових технологій на різних рівнях управління Міністерством цифрового розвитку України розроблено два інструменти: індекс цифрової трансформації регіонів України та індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Ці індекси надають можливість не лише оцінити потенціал ОМС щодо інтеграції загальнодержавних цифрових рішень на місцях, але й чітко відображають, наскільки ефективно досягаються стратегічні завдання держави у сфері цифровізації.

Індекс цифрової трансформації регіонів України детально оцінює рівень цифрової зрілості кожного регіону, а також діяльність заступників голів обласних державних адміністрацій (ОДА) з питань цифрового розвитку (CDTO) [22].

Результати аналізу свідчать, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. майже у всіх регіонах, за винятком Львівської, Харківської та Херсонської областей, відбулося зменшення значення показника цифрової трансформації. До того ж ще у 7 регіонах не призначені CDTO, що також впливає на рівень та темпи цифровізації. Лідерами за показником цифрової трансформації є Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Вінницька та Волинська області (таблиця 1).

Для оцінювання динаміки та порівняння темпів змін цифрової трансформації регіонів ми скористалися матричним методом аналізу, використовуючи методику [25], що дозволило ідентифікувати лідерів, активні, стабільні та проблемні регіони (рис. 1).

Незважаючи на складну безпекову ситуацію, Херсонська область 2024 року опинилась у лідерах цифрової трансформації. Це було зумовлено кількома основними досягненнями регіону: відновлення роботи всіх ЦНАП області (17 на правому березі та 31 релокований ЦНАП з тимчасово окупованого лівобережжя); запровадження хмарного сервісу для захисту інтернет-трафіку Cisco Umbrella DNS; встановлення системи Starlink в 11 населених

пунктах, у яких було відсутнє мобільне покриття; відновлення стаціонарного дротового Інтернету у 85 населених пунктах [26].

Таблиця 1

Динаміка індексу цифрової трансформації регіонів України, 2022–2024*

№ з/п	Назва області	Значення індексу			Відхилення, 2024/2022	Наявність CDTO в ОДА
		2022	2023	2024		
Загалом для України		0,651	0,632	0,497	-0,154	
1	Вінницька	0,769	0,777	0,755	-0,014	+
2	Волинська	0,720	0,831	0,711	-0,009	+
3	Дніпропетровська	0,916	0,908	0,844	-0,072	+
4	Донецька	0,469	0,359	0,129	-0,340	–
5	Житомирська	0,692	0,560	0,343	-0,349	+
6	Закарпатська	0,756	0,732	0,647	-0,109	–
7	Запорізька	0,370	0,289	0,209	-0,161	+
8	Івано-Франківська	0,683	0,685	0,436	-0,247	–
9	Київська	0,588	0,684	0,474	-0,114	–
10	Кіровоградська	0,431	0,531	0,407	-0,024	–
11	Луганська	0,404	0,404	0,404	0,000	–
12	Львівська	0,799	0,891	0,850	0,051	+
13	Миколаївська	0,431	0,441	0,180	-0,251	+
14	Одеська	0,836	0,785	0,804	-0,032	+
15	Полтавська	0,814	0,833	0,640	-0,174	+
16	Рівненська	0,794	0,727	0,632	-0,162	+
17	Сумська	0,534	0,178	0,435	-0,099	+
18	Тернопільська	0,910	0,827	0,341	-0,569	–
19	Харківська	0,571	0,787	0,617	0,046	+
20	Херсонська	0,500	0,316	0,582	0,082	+
21	Хмельницька	0,610	0,620	0,230	-0,380	+
22	Черкаська	0,716	0,672	0,538	-0,178	+
23	Чернівецька	0,540	0,546	0,254	-0,286	+
24	Чернігівська	0,522	0,553	0,362	-0,160	+
25	АР Крим	–	–	–	–	–

*Джерело: складено авторами на основі [22–24].

Примітка: в областях, де ведуться активні бойові дії, значення розраховані для громад, що контролюються українським урядом.

Найактивнішою областю у запровадженні цифрових технологій у 2024 р. стала Сумська. Її позиції підвищилися завдяки призначенню CDTO, активному розвитку інтернет-інфраструктури, зокрема розширення мережі безкоштовного Wi-Fi у соціально

важливих установах. Загалом регіон демонструє високу залученість у процес цифровізації на місцевому рівні: у малих містах і селах призначаються відповідальні за цей напрям і розробляються плани подальшого розвитку [27].



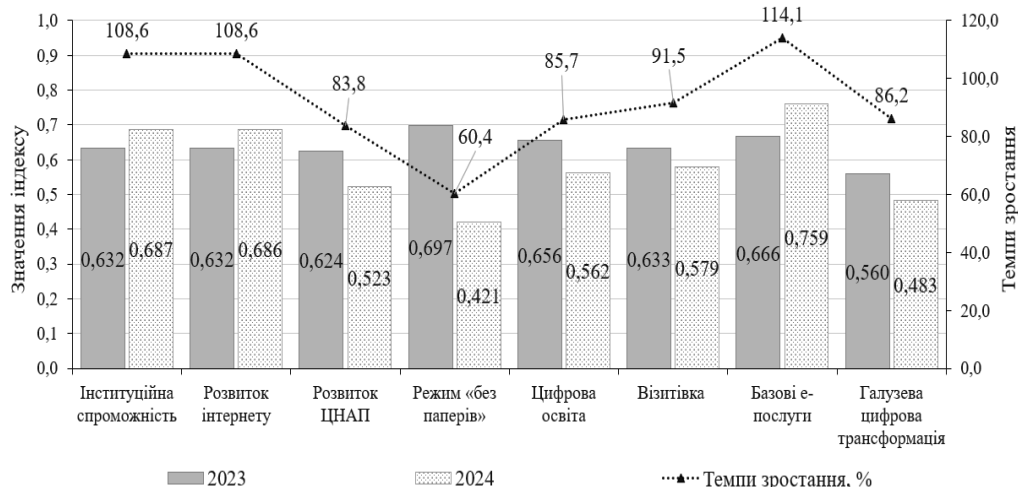
Рис. 1. Матриця динаміки цифрового розвитку регіонів України, 2024*

*Джерело: побудовано авторами на основі [22; 24].

Стабільну динаміку цифровізації демонструють Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Закарпатська, Львівська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Харківська, Черкаська області. У Донецькій, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Кіровоградській, Миколаївській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій та Чернігівській областях процес цифрової трансформації відбувається повільніше.

У розрізі субіндексів активне впровадження цифрових рішень демонструють показники інституційної спроможності, розвитку інтернету та базових е-послуг (рис. 2). Так, у 2024 р. продовжувалося розширення функціоналу «Дія» (було додано освітні документи, посвідчення ветерана та комплексні сервіси для бізнесу), інтернет-трафік в Україні збільшився на 1,8% [28], понад 800 населених пунктів отримали додаткове покриття мобільним

інтернетом [29]. Натомість суттєво зменшився і показав найнижче значення показник режим «без паперів» через обмеженість фінансування та брак технічних можливостей на місцевому рівні.



*Рис. 2. Динаміка середнього показника цифрової трансформації регіонів України в розрізі субіндексів, 2023–2024**

*Джерело: побудовано авторами на основі [22; 24].

Жодна область у 2024 р. не демонструє високих результатів за всіма показниками (табл. 2). Деякі області лідирують в одних сферах, але відстають в інших. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації, а не фокусування лише на окремих аспектах.

Індекс цифрової трансформації територіальних громад України використовується для відстеження поточного стану цифровізації в ТГ та дозволяє ідентифікувати системне впровадження інструментів електронного урядування, електронної комерції, електронної демократії тощо. Загалом спостерігається значна регіональна диференціація за рівнем цифрової трансформації територіальних громад. Лідерами є Львівська, Рівненська, Харківська, Волинська та Дніпропетровська області. Значно відстають Кіровоградська, Закарпатська, Житомирська, Запорізька, Київська, що вказує на суттєві прогалини у цифровій трансформації громад у цих областях (табл. 3).

Таблиця 2

Індекс цифрової трансформації регіонів України в розрізі субіндексів, 2024*

Назва області	Значення субіндексів								
	Інституційна спроможність	Розвиток інтернету	Розвиток ЦНАП	Впровадження режиму «без паперів»	Цифрова освіта	Візитівка області	Базові е-послуги	Галузева цифрова трансформація	Індивідуальні проекти CDO
Вінницька	0,802	0,708	0,594	0,427	0,668	0,654	0,680	0,652	0,826
Волинська	0,603	0,722	0,613	0,674	0,642	0,790	1,000	0,664	0,710
Дніпропетровська	0,897	0,790	0,811	0,752	0,760	0,757	0,885	0,650	0,882
Донецька	0,341	0,174	0,250	0,172	0,534	0,288	0,526	0,297	0,000
Житомирська	0,183	0,732	0,473	0,248	0,438	0,291	0,680	0,327	0,290
Закарпатська	0,901	0,806	0,525	0,451	0,626	0,759	0,888	0,379	0,633
Запорізька	0,625	0,462	0,249	0,078	0,552	0,202	0,513	0,243	0,105
Івано-Франківська	0,790	0,674	0,532	0,301	0,352	0,763	0,680	0,357	0,356
Київська	0,733	0,782	0,531	0,426	0,562	0,686	0,720	0,431	0,384
Кіровоградська	0,503	0,438	0,408	0,134	0,468	0,486	0,728	0,359	0,384
Львівська	0,854	0,766	0,818	0,777	0,606	0,671	0,968	0,964	0,882
Миколаївська	0,327	0,680	0,275	0,237	0,322	0,763	0,706	0,292	0,000
Одеська	0,853	0,876	0,710	0,537	0,582	0,712	0,707	0,523	0,882
Полтавська	0,937	0,964	0,593	0,763	0,742	0,726	0,786	0,694	0,549
Рівненська	0,854	0,798	0,523	0,390	0,514	0,783	0,797	0,465	0,626
Сумська	0,714	0,812	0,456	0,229	0,520	0,421	0,697	0,407	0,371
Тернопільська	0,851	0,708	0,639	0,683	0,544	0,631	0,712	0,792	0,105
Харківська	0,491	0,514	0,571	0,543	0,900	0,940	0,982	0,553	0,571
Херсонська	0,775	0,352	0,374	0,203	0,574	0,507	0,665	0,407	0,648
Хмельницька	0,781	0,726	0,428	0,439	0,410	0,276	0,810	0,393	0,028
Черкаська	0,483	0,634	0,587	0,252	0,516	0,366	0,680	0,311	0,577
Чернівецька	0,769	0,982	0,521	0,328	0,532	0,398	0,818	0,402	0,028
Чернігівська	0,726	0,684	0,549	0,641	0,568	0,437	0,840	0,536	0,189

*Джерело: складено авторами на основі [22].

З цифрової економіки найвищі показники мають Чернівецька, Тернопільська, Волинська, Рівненська та Львівська області, що може свідчити про активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та зростання частки цифрового сектору в економіці. У розрізі цифрових навичок лідерські позиції займають Рівненська, Львівська, Дніпропетровська, Херсонська та Харківська області. Це результат інвестицій у цифрову освіту і підвищення цифрової грамотності населення (табл. 3).

Таблиця 3

Індекс цифрової трансформації територіальних громад України, 2024*

Назва області	Кількість ТГ	Кількість ТГ, які надали інформацію	Значення індексу	Структурні елементи індексу			
				Цифрова економіка	Цифрові навички	Цифрова інфраструктура	Цифровізація публічних послуг
Вінницька	63	59	11,82	4,94	3,76	12,01	15,91
Волинська	54	53	15,81	7,61	3,48	16,68	21,16
Дніпропетровська	86	79	17,96	4,76	4,67	16,77	26,11
Донецька	66	45	9,71	1,36	3,93	8,82	14,09
Житомирська	66	38	3,9	1,98	0,88	5,03	4,59
Закарпатська	64	46	3,15	0,36	0,92	3,52	4,26
Запорізька	67	50	4,70	0,37	1,68	6,65	5,37
Івано-Франківська	62	53	11,23	5,50	3,65	11,65	14,75
Київська	69	41	7,3	1,85	2,48	7,74	9,82
Кіровоградська	49	11	1,99	0,00	0,65	1,87	2,95
Луганська	37	26	7,76	1,35	3,75	7,50	10,69
Львівська	73	73	24,56	6,53	5,41	25,16	34,56
Миколаївська	52	50	8,1	3,91	1,52	8,18	11,18
Одеська	91	89	10,43	2,90	2,93	10,77	14,38
Полтавська	60	56	9,37	2,92	3,18	9,53	12,77
Рівненська	64	62	18,07	6,68	7,19	17,90	24,35
Сумська	51	44	10,42	3,71	3,40	11,67	13,42
Тернопільська	55	38	14,64	7,74	3,46	14,57	19,95
Харківська	56	55	17,18	6,31	4,40	16,81	24,10
Херсонська	49	49	10,43	4,56	4,57	10,89	13,37
Хмельницька	60	53	13,87	1,33	4,02	17,60	17,45
Черкаська	66	66	12,64	4,10	3,55	13,46	17,01
Чернівецька	52	39	10,26	20,89	2,55	10,74	13,81
Чернігівська	57	45	11,04	3,15	3,26	11,12	15,33
АР Крим	–	–	–	–	–	–	–

*Джерело: складено авторами на основі [30].

Цифрова інфраструктура найкраще розвинена у Львівській, Рівненській, Хмельницькій, Харківській та Дніпропетровській областях. У цих регіонах забезпечено кращий доступ до цифрових послуг, а також розвинена цифрова економіка. У сфері цифровізації публічних послуг лідирують Львівська, Дніпропетровська, Рівненська, Харківська та Волинська області, що свідчить про ефективне впровадження електронного урядування та надання державних послуг у цифровому форматі.

Попри значні досягнення та активні зусилля з цифровізації, інноваційний розвиток і цифрова трансформація територіальних громад України стикаються з низкою системних проблем і викликів, які уповільнюють їхній прогрес та обмежують потенціал. Однією з найбільших перешкод є обмеженість фінансування та нестача необхідних ресурсів на місцевому рівні, що особливо вплинуло на показник впровадження режиму «без паперів», який, за результатами аналізу, суттєво зменшився у 2024 р. і показав найнижче значення. Ще одним чинником, що гальмує цифрову трансформацію громад, є брак кваліфікованих IT-фахівців у місцевих органах влади в ОМС. Відсутність CDTO у семи регіонах України безпосередньо впливає на рівень та швидкість цифровізації, створюючи «цифровий розрив», що ускладнює для мешканців громад повноцінне використання електронних послуг й участь у процесах електронної демократії.

Правова база щодо впровадження цифрових технологій на місцевому рівні теж потребує оновлення, оскільки деякі положення є застарілими або враховують нові виклики і можливості, які з'являються разом із впровадженням новітніх технологій. Через це виникають юридичні непорозуміння та невизначеність, що, своєю чергою, заважає ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

Впровадження інновацій та цифрових рішень часто стикається з опором з боку бюрократичних структур, що проявляється у їхній неготовності до експериментів, повільній реакції на нові можливості або просто небажанні змінювати звичні процеси. Отже, реалізація принципу гнучкості й адаптивності на практиці ускладнена через інерцію системи.

Аналіз показників цифрової трансформації демонструє значну регіональну диференціацію, що свідчить про відсутність комплексного підходу на місцевому рівні та фокусуванні лише на окремих аспектах цифровізації замість цілісної стратегії.

З активним впровадженням цифрових інструментів зростає і загроза кібератак, а відтак, – потреба у надійному захисті даних. Гарантування безпеки персональних даних є критично важливим для функціонування електронного урядування та, що не менш важливо, для довіри громадян до державних установ [31]. Вдалим

прикладом тут є запровадження хмарного сервісу для захисту інтернет-трафіку Cisco Umbrella DNS у Херсонській області, проте такі ініціативи потребують системного впровадження по всій країні.

В умовах військової агресії, особливо у прифронтових і деокупованих регіонах, забезпечення стабільного функціонування цифрової інфраструктури, а саме безперебійного доступу до інтернету та цифрової мережі, є надзвичайно складним завданням. Хоча є успіхи, як-от відновлення стаціонарного дротового інтернету та встановлення Starlink у населених пунктах Херсонської області, ці заходи часто є реактивними та вимагають постійних величезних зусиль.

Вирішення цих проблем та подолання всіх перешкод вимагає системного підходу, який має включати розроблення ефективних стратегій, залучення необхідних ресурсів, розвиток людського потенціалу та впровадження передових технологій.

Посилення інноваційного розвитку та прискорення цифрової трансформації територіальних громад України є імперативом сьогодення, особливо в умовах воєнного стану та подальшого відновлення країни. Для досягнення цієї мети необхідно застосувати комплексний підхід з такими ключовими заходами:

1. Розроблення довгострокових стратегій цифрової трансформації для кожної територіальної громади. Ці стратегії мають відповідати місцевим потребам, але водночас враховувати загальнодержавні пріоритети цифровізації. Важливо, щоб ці стратегії не обмежувалися лише впровадженням нових технологій, а й передбачали якісні зміни в організації роботи, наданні послуг, взаємодії з мешканцями та використанні ресурсів.

2. Посилення державної фінансової підтримки й активне залучення інвестицій шляхом створення сприятливих умов для державно-приватного партнерства, пошуку міжнародних грантів і програм допомоги, а також стимулювання місцевих бюджетів до інвестування у цифрову інфраструктуру й інноваційні проекти.

3. Розвиток цифрових навичок і підвищення цифрової грамотності як серед працівників ОМС, так і серед населення. Важливим є призначення CDO у всіх регіонах для забезпечення професійного керівництва цим процесом.

4. Стимулювання активної взаємодії ОМС з бізнесом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем розвитку територіальних громад за принципом інформаційної відкритості та партнерства, налагодження співпраці з іншими ТГ, національними і міжнародними організаціями, науковими установами для обміну знаннями, досвідом і ресурсами. Це може відбуватися через залучення інвестицій, підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури, ефективної комунікації місцевої влади з громадськістю.

5. Комплексне впровадження концепції «Розумна громада», активне використання інструментів партисипативного управління, розвиток систем аналітики даних.

6. Посилення заходів кібербезпеки та захисту даних шляхом впровадження сучасних технологій захисту інформації, постійне навчання персоналу правилам кібергігієни та розроблення чітких планів реагування на кіберінциденти.

В умовах швидких технологічних змін і непередбачуваних викликів ОМС повинні бути готовими до експериментів, швидко реагувати на нові можливості й коригувати свої інноваційні стратегії на основі отриманого досвіду. Принцип динамічної оцінки й масштабування інновацій передбачає систематичний моніторинг та оцінювання результативності впроваджених інновацій. Успішні рішення варто масштабувати і поширювати на інші сфери діяльності ТГ. Реалізація всіх цих заходів дозволить ТГ ефективніше реагувати на виклики сьогодення, максимально використовувати потенціал цифровізації для сталого розвитку та, зрештою, підвищити якість життя своїх мешканців.

Висновки. Аналіз засвідчив, що цифрова трансформація територіальних громад охоплює не лише технологічні аспекти, а й зміни в організаційній структурі, управлінських процесах і взаємодії з громадськістю. Значна регіональна диференціація у рівнях цифрової зрілості територіальних громад і темпах їх цифрової трансформації вимагає розроблення адаптованих стратегій та політик підтримки як на державному, так і на місцевому рівнях. Запропоновані заходи ґрунтуються на концепції «розумна громада», принципах партисипативного управління й

розвитку громади на основі активів, що є системною відповіддю на існуючі виклики сьогодення. Реалізація цих заходів за комплексного підходу сприятиме підвищенню прозорості й ефективності місцевого самоврядування, покращенню якості надання публічних послуг, зміцненню довіри населення до органів місцевого самоврядування та створенню сприятливих умов для інноваційного розвитку територіальних громад. Перспективи подальших наукових досліджень передбачають комплексне вивчення впливу воєнного стану на цифрову трансформацію територіальних громад України.

Список використаних джерел:

1. Borodina O., Trushkina N. The cluster approach to the digitalization of public governance in the regional strategy: international practice and Ukrainian realities. *Economics & Education*. 2021. Vol. 6(4). P. 12-22. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-2>
2. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11(51). P. 103-112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>
3. Солтисік О., Тореев С. Інноваційний розвиток територіальних громад в контексті трансформаційних змін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №4(4). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-853-862](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-853-862)
4. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>
5. Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Economic Synergy*. 2023. №1. С. 66–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6>
6. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
7. Ажажа М., Воронкова В., Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. *Humanities studies*. 2023. №17(94). С. 181–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-19>
8. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. №2. С. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
9. Jamal A.C., Gordon, R. Grappling with governance: Emerging approaches to build community economies. *Journal of Rural Studies*. 2024. №107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103242>
10. Bai J. A study of innovative models of community governance under digital social policy. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2024. №9 (1). DOI: <https://doi.org/10.2478/amns-2024-2519>
11. Кукушка І. Інновації як дієвий інструмент розвитку країни в післявоєнний період. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №12(258). С. 55–64. DOI: [10.32752/1993-6788-2022-1-258-55-64](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-258-55-64)
12. Олійник О. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. №37(1). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.3713>
13. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2023. №2. С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>

14. Кудріна О. Ю., Масляк М. І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. №19. С. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25>
15. Diegtiar O., Kravchenko T., Oliinyk N., Durman M., Borovyk M. Introduction of innovative approaches in the activities of local self-government bodies of Ukraine. *Scientific Horizons*. 2021. №24(6). С. 99-106. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(6\).2021.99-106](https://doi.org/10.48077/scihor.24(6).2021.99-106)
16. Кифяк О., Кифяк В. Якість життя населення як базовий індикатор соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1(93). Економічні науки. С. 27-38. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.03>
17. Королюк Ю., Чичун В. Теоретичні основи стратегічного управління громадами. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 3(95). Економічні науки. С. 75-91. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-3.95.05>
18. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». *Міністерство економіки України*. 2017. URL: <https://me.gov.ua/view/22e86f94-a9dd-421e-adcb-e38748a4b7cb>
19. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services. *OECD Publishing*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en>
20. Залізнюк В. П., Головня Ю. І., Дьяченко О. В. Партисипативне управління як інструмент сталого розвитку муніципалітетів. *Modern Economics*. 2025. №49. С. 79-87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-11)
21. South J., Coan S., Woodward J., Bagnall A.-M., Rippon S. Asset Based Community Development: Co-Designing an Asset-Based Evaluation Study for Community Research. *SAGE Open*. 2024. №14(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241240836>
22. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (дата звернення: 10.07.2025).
23. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view (дата звернення: 10.07.2025).
24. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2023 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf> (дата звернення: 10.07.2025).
25. Індекс цифрової трансформації громад України: методика вимірювання. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/uploads/report/Report-UKR.pdf> (дата звернення: 10.07.2025).
26. Цифрова трансформація: Херсонщина займає восьме місце серед регіонів у 2024 році. *Суспільне Херсон*. URL: <https://susplne.media/kherson/913335-cifrova-transformacia-hersonsina-zajmae-vosme-misce-sered-regioniv-u-2024-roci/> (дата звернення: 10.07.2025).
27. Цифрова освіта, інтернет та е-послуги. Як розвивається цифровізація на Сумщині. *Цукр*. URL: <https://cukr.city/news/2025/tsyfrovizatsiia/> (дата звернення: 10.07.2025).
28. Year in Review 2024 for Ukraine. *Cloudflare Radar*. URL: <https://radar.cloudflare.com/year-in-review/2024/ua#internet-traffic-growth> (дата звернення: 10.07.2025).
29. Від е-послуг – до оборонних технологій: Мінцифри назвало головні досягнення 2024 року. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3943833-vid-eposlug-do-oboronnih-tehnologij-mincifri-predstavilo-golovni-dosagnenna-2024-roku.html> (дата звернення: 10.07.2025).
30. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. *Дія.Цифрова громада*. URL: <https://hromada.gov.ua/index> (дата звернення: 10.07.2025).
31. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Кримська А. О. Цифрова економіка та кібербезпека: аналіз загроз та стратегій захисту в контексті інституціоналізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.4.28>

References:

1. Borodina, O., Trushkina, N. (2021). The cluster approach to the digitalization of public governance in the regional strategy: international practice and Ukrainian realities. *Economics & Education*, vol. 6(4), pp. 12-22. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-4-2>
2. Kondratenko, N., Papp, V., Romaniuk, M., Ivanova, O., Petrashko, L. (2022). The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*, vol. 11(51), 103-112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>
3. Soltysik, O., Toreev, S. (2024). Innovative development of territorial communities in the context of transformational changes. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi [Successes and Achievements in Science]*, vol. 4(4). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-853-862](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-853-862) (in Ukr.).
4. Shulzhyk, Y.O., Kvasnii, Z.V., Melnyk, O.-A.P., Strogush, Y.B. (2025). Digital transformation of territorial communities: challenges and opportunities. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current issues of economic sciences]*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>.
5. Dubyna, M., Derhaliuk, M. (2023). Digital transformation features of regions of Ukraine: modern realities, problems and solutions. *Economic Synergy*, vol. 1, pp. 66-81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6> (in Ukr.).
6. Tomashuk, I., Tomashuk, I. (2023). Strategic basis of innovative development of territorial communities. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> (in Ukr.).
7. Azhazha, M., Voronkova, V., Boiko, M., Korotkykh, M. (2023). Planning the activities of the territorial community in the context of digitalisation: international experience. *Humanities studies*, vol. 17(94), pp. 181-189. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-19> (in Ukr.).
8. Moskalets, I.M. (2023). The role of innovation in increasing the efficiency of public administration. *Economic Synergy*, vol. 2, pp. 89-104. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> (in Ukr.).
9. Jamal A.C., Gordon, R. (2024). Grappling with governance: Emerging approaches to build community economies. *Journal of Rural Studies*, vol. 107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103242>
10. Bai, J. (2024). A study of innovative models of community governance under digital social policy. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, vol. 9(1). DOI: <https://doi.org/10.2478/amns-2024-2519>
11. Kukushka, I. (2022). Innovations as an effective tool for the development of the country in the post-war period. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy]*, vol. 12(258), pp. 55-64. DOI: [10.32752/1993-6788-2022-1-258-55-64](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-258-55-64) (in Ukr.).
12. Oliinyk, O. (2022). The concepts of «innovation» and «novation» in educational and scientific discourse. *Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika [Pedagogical Education: Theory and Practice. Psychology. Pedagogy]*, vol. 37(1), pp. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.3713> (in Ukr.).
13. Kruhlov, V., Tereshchenko, D. (2023). Innovations in the system of public administration. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Actual problems of Ukrainian society development]*, vol. 2, pp. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13> (in Ukr.).
14. Kudrina, O.Yu., Maslyak, M.I. (2020). Innovation and innovative activity in the public administration system: elements of theory, logic and conceptual apparatus. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini [Public management and administration in Ukraine]*, vol. 19, pp. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25> (in Ukr.).
15. Diegtiar, O., Kravchenko, T., Oliinyk, N., Durman, M., Borovyk, M. (2021). Introduction of innovative approaches in the activities of local self-government bodies of Ukraine. *Scientific Horizons*, vol. 24(6), pp. 99-106. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(6\).2021.99-106](https://doi.org/10.48077/scihor.24(6).2021.99-106)
16. Kyfyak, O., Kyfyak V. (2024). Quality of life of the population as a basic indicator of the socio-economic development of the region. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho*

instytutu [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economics Institute], vol. 1 (93), pp. 27–38. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.03> (in Ukr.).

17. Koroliuk, Y., Chychun, V. (2024). Theoretical basis of strategic community management. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economics Institute]*, vol. 3 (95), pp. 75–91. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-3.95.05> (in Ukr.).

18. Ministry of Economy of Ukraine (2017). National Baseline Report «Sustainable Development Goals: Ukraine». Available at: <https://me.gov.ua/view/22e86f94-a9dd-421e-adcb-e38748a4b7cb> (in Ukr.).

19. OECD (2024), Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en>.

20. Zalizniuk, V., Holovnia, Yu., Diachenko, O. (2025). Participatory Governance as a Tool for Sustainable Development of Municipalities. *Modern Economics*, vol. 49, pp. 79–87. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-11) (in Ukr.).

21. South, J., Coan, S., Woodward, J., Bagnall, A.-M., & Rippon, S. (2024). Asset Based Community Development: Co-Designing an Asset-Based Evaluation Study for Community Research. *SAGE Open*, vol. 14(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241240836>

22. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Regional Digital Transformation Index: Results of 2024. Available at: <https://hromada.gov.ua/research/index-cifrovoyi-transformatsiyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

23. Regional Digital Transformation Index: Results of 2022. Available at: https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRIfmFRC/view (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

24. Regional Digital Transformation Index: Results of 2023. Available at: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf> (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

25. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Community Digital Transformation Index: Measurement Methodology. Available at: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/uploads/report/Report-UKR.pdf> (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

26. Suspilne Kherson (2025). Digital Transformation: Kherson Region Ranks Eighth Among Regions in 2024. Available at: <https://suspilne.media/kherson/913335-cifrova-transformacia-hersonsina-zajmae-vosme-misce-sered-regioniv-u-2024-roci/> (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

27. Cukr (2025). Digital education, internet and e-services. How digitalization is developing in Sumy region. Available at: <https://cukr.city/news/2025/tsyfrovizatsiia/> (Accessed 10.07.2025).

28. Cloudflare Radar. Year in Review 2024 for Ukraine. Available at: <https://radar.cloudflare.com/year-in-review/2024/ua#internet-traffic-growth> (Accessed 10.07.2025).

29. Ukrinform (2025). From e-services to defense technologies: The Ministry of Digital Affairs named the main achievements of 2024. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3943833-vid-eposlug-do-oboronnih-tehnologij-mincifri-predstavilo-golovni-dosagnenna-2024-roku.html> (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

30. Diya. Digital community. Community Digital Transformation Index. Available at: <https://hromada.gov.ua/index> (Accessed 10.07.2025) (in Ukr.).

31. Vdovichen. A., Vdovichena, O., Krymska, A. (2024). Digital economy and cybersecurity: analysis of threats and defense strategies in the context of institutionalization. *Ekonomika. Finansy. Pravo [Economics. Finances. Law]*, vol. 4, pp. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.4.28> (in Ukr.).

Надійшла до редакції 16.08.2025
Прийнято до друку 25.08.2025
Публікація онлайн 03.10.2025