

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-14>

УДК 35.072.3:004.738.5:316.42(477.73)

**Остапенко Алла Михайлівна**

аспірант,

Миколаївський національний аграрний університет;

головний державний аудитор,

Управління Південного офісу Держаудитслужби в Миколаївській області

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5621-7117>**Alla Ostapenko**

Mykolaiv National Agrarian University;

Department of the Southern Office of the

State Audit Service in the Mykolaiv Region

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN MYKOLAIV REGION

**Анотація.** У статті досліджено ефективність цифровізації управлінських процесів у територіальних громадах Миколаївської області в умовах сучасних викликів. Розглянуто, як цифрові технології сприяють покращенню послуг, прозорості управління та залученню громадян. Проаналізовано вплив цифрової трансформації на соціальний, економічний та екологічний аспекти сталого розвитку. Окреслено досвід Миколаївської області у створенні управлінських структур цифрового розвитку, зокрема діяльність Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг та участь у програмі «Громада 4.0». Узагальнено показники цифрової зрілості громад, виявлено диспропорції між кількістю впроваджених рішень і якістю їх реалізації. Наголошено на потребі впровадження системного підходу до цифровізації, включаючи інвестиції, підвищення цифрових навичок та розвиток кібербезпеки.

**Ключові слова:** цифровізація управління, сталий розвиток, територіальні громади, місцеве самоврядування, цифрова трансформація.

**Summary.** The article assesses the effectiveness of the digitalization of management processes in the context of sustainable development of territorial communities in Mykolaiv Oblast, taking into account current challenges and the level of digital transformation. It has been established that digital technologies play a key role in modernizing local governance, particularly by improving the quality of administrative services, ensuring transparency in decision-making, and enhancing citizen participation in management processes. The article analyzes the specific features of implementing digital tools in community governance, including in the areas of e-democracy, optimization of document workflow, digital support for entrepreneurial activities, and indicative assessment of transformation outcomes. Emphasis is placed on the triune approach to digitalization – as a social, economic, and environmental instrument of sustainable development. Special attention is given to the analysis of the institutional environment of digital changes in Mykolaiv Oblast, including the activities of the Department for Digital Development, Digital Transformation, and Digitalization, the organization of administrative service centers, and the “Community 4.0” initiative, which facilitates the implementation of conceptual digital projects at the local level. Empirical data are summarized concerning the functioning of administrative service centers, the state of cybersecurity, the development of digital skills, and IT infrastructure. The existence of disparities between quantitative achievements and qualitative indicators of digital maturity has been identified, highlighting the need to strengthen analytical support and introduce independent monitoring of digital transformations. A systematic approach to community digitalization is proposed, which considers regional needs, investments in infrastructure, improvement of the regulatory framework, and development of human capital in the ICT sector.

**Keywords:** digitalization of governance, sustainable development, territorial communities, local self-government, digital transformation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрова трансформація постає визначальним чинником модернізації публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад, зокрема в контексті післявоєнного відновлення регіонів України. Ефективне впровадження цифрових технологій дозволяє не лише підвищити якість надання адміністративних послуг і прозорість управлінських процедур, а й активізувати економічну, соціальну та екологічну складові місцевого розвитку. Особливо актуальним постає питання формування обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності цифровізації управлінських процесів на місцевому рівні, що потребує врахування специфіки кожної громади, рівня розвитку цифрової інфраструктури, цифрових компетенцій та інституційної спроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує зростаючу увагу науковців до проблем цифровізації територіальних громад у контексті сталого розвитку. Так, Є. Бородин, Н. Піскоха та Г. Демощенко у своїй роботі акцентують увагу на подвійній природі цифровізації як чинника підвищення ефективності врядування та джерела нових управлінських викликів [1]. Водночас Л. Гиренко розглядає цифровізацію територіальних громад у контексті децентралізаційних процесів, підкреслюючи нерівномірність темпів і залежність результатів від інституційної спроможності громад [2]. У цьому контексті важливим є також внесок Л. Горбатої, яка досліджує вплив цифрових трансформацій інформаційного суспільства на екологічну, соціальну та економічну складові сталого розвитку територіальних громад [3]. Натомість В. Папп та Н. Бошота аналізують реальні процеси цифровізації в українських громадах, звертаючи увагу на впровадження електронних сервісів, рівень цифрової грамотності та технічне забезпечення [4]. Дослідження Г. Возняка та О. Харчева, які акцентують увагу на ролі цифрових технологій у прийнятті ефективних управлінських рішень на локальному рівні, дозволяє оцінити практичну реалізацію цифрових рішень у повсякденному управлінні громадами [5].

Попри наявність наукових досліджень, практичні аспекти цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад і досі залишаються недостатньо вивченими.

**Метою статті** є оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області з урахуванням сучасних викликів та рівня цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація управлінських процесів у територіальних громадах виступає вагомим чинником підвищення ефективності місцевого врядування. Застосування цифрових технологій сприяє покращенню якості надання адміністративних

та соціальних послуг, забезпеченню прозорості прийняття управлінських рішень, а також розширенню механізмів участі громадян у процесах управління. Оптимізація внутрішніх процедур органів місцевого самоврядування за допомогою цифрових інструментів дозволяє зменшити операційні витрати, забезпечити ефективний документообіг та посилити контроль за реалізацією стратегічних завдань розвитку [4, с. 23].

У зазначеному контексті цифрова трансформація відіграє роль не лише як інструмент автоматизації управлінських функцій, а й як засіб створення сучасного соціального середовища, здатного адаптуватися до умов швидкозмінного технологічного простору. Формування цифрової інфраструктури сприяє підвищенню рівня інформованості населення, розвитку цифрової компетентності жителів громад, а також активізації локальної економіки шляхом стимулювання підприємницької активності, впровадження інноваційних сервісів та залучення інвестицій.

З огляду на вищевикладене, особливо значення набуває визначення пріоритетних напрямів цифровізації з урахуванням потреб та специфіки функціонування кожної окремої громади. До таких напрямів належать: забезпечення відкритості публічної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування; розвиток електронної демократії; цифрова трансформація управлінських процедур; цифровізація процесу надання публічних послуг; впровадження смарт-рішень в інфраструктуру територій на різних рівнях управління [2, с. 308].

При цьому доцільним є запровадження індикативного оцінювання ефективності цифровізації управлінських процесів, що дозволить здійснювати моніторинг динаміки впровадження цифрових рішень, визначати рівень досягнення поставлених цілей, а також коригувати стратегії розвитку громад відповідно до отриманих результатів. Такий підхід сприяє формуванню об'єктивної політики цифрового розвитку, орієнтованої на довгострокову результативність, сталий розвиток територіальних громад і підвищення якості життя їх мешканців.

Забезпечення ефективного впливу цифровізації на процеси сталого розвитку територіальних громад передбачає необхідність її розгляду у триєдиному контексті – соціальному, економічному та екологічному. Цифрова трансформація має не лише оптимізувати управлінські процеси, а й виступати інструментом для підвищення якості життя населення, збереження природно-ресурсного потенціалу та формування відповідального громадянського суспільства. Застосування цифрових рішень дозволяє реалізовувати підходи до ощадливого споживання ресурсів, наприклад, зменшуючи використання паперових носіїв, впроваджуючи електронний документообіг і роз-

виток онлайн-платформ, що знижують екологічне навантаження [3, с. 15].

Крім зменшення екологічного впливу, цифрові технології відіграють важливу роль у формуванні екологічної свідомості населення. Інформаційні кампанії, цифрові індикатори сталості, інтерактивні карти стану довкілля та онлайн-опитування дозволяють громадянам не лише отримувати достовірні дані про екологічну ситуацію, а й активно долучатися до прийняття управлінських рішень.

У межах загальнодержавного цифрового курсу важливо відзначити, що процеси цифрової трансформації на місцевому рівні відбуваються синхронно з державними ініціативами. Попри зовнішні виклики, включаючи воєнні дії, цифровізація місцевого управління продовжує динамічно розвиватися. Вона виступає механізмом модернізації органів місцевого самоврядування, сприяє реалізації реформ у напрямку відкритості, підзвітності та залученості, що відповідає європейським критеріям демократизації [5, с. 87].

Однак ефективність цифрової трансформації на місцях напряму залежить від наявності системного підходу, що включає інвестиції в сучасну інфраструктуру, актуалізацію нормативно-правової бази, посилення кіберзахисту та підвищення цифрових компетентностей службовців. Лише за умови одночасного функціонування цих елементів можливо забезпечити повноцінну інтеграцію цифрових технологій у щоденну діяльність органів місцевого самоврядування, що своєю чергою сприятиме побудові ефективного, прозорого та орієнтованого на потреби громадян управління.

У контексті зазначеного особливої уваги заслуговує досвід Миколаївської області, де з вересня 2024 року функціонує Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг. Основна мета діяльності цього органу полягає у формуванні лідерських позицій регіону в межах національного цифрового простору шляхом послідовного впровадження державної політики цифрового розвитку, розвитку електронних ресурсів, формування інформаційного суспільства, а також забезпечення цифрової інтеграції структур Миколаївської обласної державної адміністрації [6].

Комплексна діяльність новоствореного управлінського органу включає організацію ефективного надання адміністративних послуг, удосконалення дозвільних процедур у сфері господарської діяльності, оптимізацію процесів державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, а також правовий супровід юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців на території Миколаївської області. Така модель інституційної підтримки цифрової трансформації створює основу для запровадження принципів відкритого управління

та функціонального електронного врядування на локальному рівні, що відповідає сучасним стандартам європейського врядування.

Водночас для підвищення ефективності цифрових перетворень у громадах необхідне впровадження інноваційних підходів до підтримки цифрових лідерів. У цьому контексті варто виокремити ініціативу Міністерства цифрової трансформації України – акселераційну програму «Громада 4.0», яка спрямована на розвиток потенціалу громад у сфері цифровізації. Завдяки партнерству з низкою національних та міжнародних організацій програма передбачає надання організаційної та інтелектуальної підтримки громадам з метою розробки концептуально завершених цифрових проєктів, що сприятимуть повоєнному відновленню країни [7].

Так, програма «Громада 4.0» створює можливості для формування інноваційних рішень, орієнтованих на підвищення якості життя населення шляхом цифровізації адміністративних послуг, покращення інфраструктурного доступу до електронних сервісів та стимулювання підприємницької ініціативи в громадах. Зазначено, що в межах програми буде підготовлено щонайменше 24 повноцінні концепції цифрових проєктів, що демонструють приклади сталого розвитку через цифрову трансформацію, готових до пілотного впровадження в обраних громадах [7].

Застосування елементів стартап-культури, методів дизайн-мислення, а також ефективних практик, сформованих у межах національної ІТ-екосистеми, дозволяє не лише масштабувати успішні кейси цифрової трансформації, а й формувати нові моделі управлінських рішень, які враховують специфіку кожної громади. Таким чином, цифровізація постає не лише як технологічний процес, а як інтегральна складова стратегії сталого розвитку територіальних утворень.

У підсумку, зазначені інституційні й програмні ініціативи в Миколаївській області свідчать про формування якісно нового управлінського середовища, в якому цифрові інструменти не лише підтримують адміністративні функції, а й стимулюють соціально-економічну активність громад. Системна оцінка ефективності таких процесів потребує методичного інструментарію, що дозволяє враховувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти цифрової зрілості громад.

Станом на грудень 2024 року в регіоні активно впроваджуються інноваційні цифрові рішення, спрямовані на підвищення доступності, якості та безпеки адміністративних послуг. Зокрема, функціонують 36 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечили понад 300000 послуг упродовж 2024 року. Крім того, у 20 територіальних громадах впроваджено Cisco Umbrella – платформу мережевої безпеки, що забезпечує захист цифрової інфраструктури від

фішингових атак і шкідливого програмного забезпечення [8].

Проте, попри прогрес у впровадженні цифрових рішень, залишається актуальним питання системної оцінки ефективності цифровізації управлінських процесів у громадах. Так, за індексом цифрової трансформації за 2024 рік Миколаївська область посіла третє місце з кінця рейтингу серед регіонів України з показником 0,180, випередивши лише Донецьку область та Автономну Республіку Крим. Для порівняння, у 2023 році індекс становив 0,441, а область займала 19 місце [9; 10].

Наведена динаміка свідчить про розрив між кількісними досягненнями в цифровізації та їх якісною оцінкою на рівні національного моніторингу. Це вказує на необхідність перегляду підходів до управління цифровими процесами, запровадження системи незалежного аудиту цифрової трансформації та посилення ролі аналітики в управлінських рішеннях, що стосуються цифрового розвитку.

За результатами моніторингу цифрової трансформації Миколаївської області за перший квартал 2025 року встановлено, що загальний індекс цифрової трансформації регіону становить 22,57%. У межах області функціонує 52 територіальні громади, що є об'єктами порівняльного аналізу цифрової зрілості та спроможності до впровадження цифрових технологій у публічному управлінні та місцевому розвитку [11].

Індекс цифровізації територіальних громад Миколаївської області за той самий період становить 12,71%, що свідчить про нерівномірність цифрових змін у межах регіону. Деталізація цифрової трансформації за ключовими напрямками дозволяє ідентифікувати структурні диспропорції між секторами цифрового розвитку. Зокрема, у сфері «Цифрова економіка» середній рівень цифровізації становить лише 6,07%. Найнижчими залишаються показники щодо розвитку підприємств ІТ-сектора (4,32%) та цифрових технологій для бізнесу (7,82%). Така ситуація засвідчує недостатній рівень інтеграції цифрових інструментів у підприємницьке середовище громад, що обмежує економічний ефект від цифровізації. Натомість за напрямком «Цифрові навички» рівень цифровізації значно вищий і становить 19,89%. Відзначається високий показник розвитку цифрової грамотності населення – 37,17%, тоді як формування талантів в ІКТ-секторі залишається на низькому рівні – 2,91%. Це вказує на те, що, попри позитивну динаміку поширення цифрових базових знань серед населення, кадрова база для високотехнологічного розвитку ще не сформована. Стан «Цифрової інфраструктури» оцінюється на рівні 10,28%. Хоча показники надійних та ефективних стійких цифрових інфраструктур (15,1%) та ІТ-інфраструктури (17,49%) є помірно високими, відносно слабкими залишаються кібербезпека

(3,03%) та безпечне цифрове середовище (7,48%), що створює ризики для сталості цифрових перетворень. Водночас у напрямі «Цифровізація публічних послуг» зафіксовано середній рівень цифровізації – 13,41%. Проте аналіз компонентів цієї групи демонструє значну варіативність: найвищі показники зафіксовано у сфері житлово-комунального господарства (23,88%), цифровізації охорони здоров'я (19,9%) та електронної демократії (22,66%). Водночас інфраструктура транспорту (0,96%) та цифровізація екологічного управління (3,92%) залишаються недостатньо розвиненими [11].

Комплексний аналіз цифрових індикаторів вказує на розбалансованість між функціональними напрямками цифровізації. Переважання показників у сферах соціально значущих послуг (освіта, охорона здоров'я, електронна демократія) на фоні низької інтеграції цифрових рішень у сфері економіки та екології свідчить про пріоритети короткострокової адаптації замість стратегічного вирівнювання цифрових процесів.

Для більш повного розуміння характеру цифрових трансформацій у межах територіальних громад Миколаївської області доцільним є звернення до узагальнених емпіричних показників (таблиця 1).

Поглиблений аналіз даних, наведених у таблиці 1, підтверджує значну просторову диференціацію індексів цифрової трансформації між громадами Миколаївської області. Зокрема, найбільш розвиненими у цифровому вимірі є Вознесенська (36,78%), Южноукраїнська (36,71%), Мішково-Погорілівська (32,57%) та Первомайська громади (31,08%), що забезпечують комплексний розвиток усіх ключових напрямів цифровізації. Натомість низка громад (зокрема Сухоеланецька, Мигіївська, Костянтинівська) демонструють відсутність або нульові значення цифрових індикаторів, що вказує на потребу у формуванні первинної цифрової інфраструктури та інституційної спроможності для реалізації базових цифрових ініціатив.

Інструмент «Цифровий путівник», запроваджений для активізації цифрових змін, впроваджено у частині громад у вигляді базових пакетів. Проте аналіз таблиці свідчить про низький рівень реалізації рекомендаційних проєктів, а також про брак даних щодо впровадження конкретних цифрових ініціатив у багатьох громадах. Це засвідчує потребу у переосмисленні механізмів управління цифровими змінами через посилення моніторингу, супроводу і зворотного зв'язку.

Формування стратегічного бачення цифрової трансформації в умовах територіальної громади потребує системного урахування кращих практик. Зокрема, пропонується типологізація моделей цифрового розвитку, що охоплює три сценарні підходи: базовий, розширений і повний. Змістове наповнення кожного з них дозволяє адапту-

Таблиця 1 – Цифрова трансформація територіальних громад Миколаївської області

Громада	Індекс цифрової трансформації	Індекс цифрової економіки	Індекс цифрових навичок	Індекс цифрової інфраструктури	Індекс цифровізації публічних послуг	Паке́т Цифрового пу́тівника	Рекомендаційні проєкти	Впроваджено в рамках Цифрового пу́тівника
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Арбузинська	22,25	0,77	34,11	23,75	22,08	-	-	-
Баштанська	30,17	35,92	37,61	14,06	37,15	Базовий	0	73
Березанська	5,05	1,1	20	0	4,31	-	-	-
Березнегуватська	25,08	0,69	32,64	22,8	29,51	-	-	-
Благодатненська	11,3	0,3	21,04	7,5	13,02	-	-	-
Братська	29,42	0,95	28,16	35,94	31,83	-	-	-
Бузька	5,44	20,76	20	0	0,8	-	-	-
Веселинівська	30,86	9,03	28,97	40,37	30	Базовий	0	73
Веснянська	14,79	1,32	31,33	16,36	11,23	Базовий	0	73
Вільнозапорізька	3,4	0,43	20	0	0,8	Базовий	0	73
Вознесенська	36,78	22,73	36,43	28,45	45,57	Базовий	0	73
Володимирівська	14,34	0,0	7,82	15,95	18,62	-	-	-
Воскресенська	9,76	1,61	0	6,88	16,75	-	-	-
Врадіївська	4,68	0,51	20	0	3,63	-	-	-
Галицинівська	-	-	-	-	-	-	-	-
Горохівська	10,63	1,34	20	8,92	10,71	-	-	-
Доманівська	12,44	1,17	20,08	21,3	6,61	-	-	-
Дорошівська	12,59	0,42	33,91	10,91	9,3	-	-	-
Єланецька	22,81	50,79	20	9,2	26,6	-	-	-
Інгульська	3,62	0,67	21,29	0	0,8	-	-	-
-Казанківська	26,98	14,26	35,09	18,99	32,44	Базовий	0	73
Кам'яномостівська	25,74	0,14	25	17,93	36,89	Базовий	0	73
Кобрівська	23,96	13,5	32,21	18,7	27,03	Базовий	0	73
Костянтинівська	-	0	0	0	0	Базовий	0	73
Кривоозерська	6,34	20,8	20,	0	2,8	Базовий	0	73
Куцурубська	19,15	1,29	34,86	22,37	15,74	-	-	-
Мигіївська	-	0	0	0	0	-	-	-
Миколаївська	6,46	5,36	20,44	3	4,34	-	-	-
Мішково-Погорілівська	32,57	51,47	46,41	20,39	31,87	-	-	-
Мостівська	-	0	0	0	0	-	-	-
Нечаянська	-	-	-	-	-	-	-	-
Новобузька	8,24	1,56	20,82	3,21	8,88	Базовий	0	73
Новомар'ївська	24,92	0,29	26,82	24,88	29,79	Базовий	0	73
Новоодеська	3,89	1,25	20,27	0	1,62	-	-	-
Олександрівська	4,82	1,2	20	0	3,78	-	-	-
Ольшанська	12,98	0	0	15,71	18,38	-	-	-
Очаківська	26,41	3,43	15,06	38,65	27,14	Базовий	0	73
Первомайська	5,75	1,39	20	0	5,8	Базовий	0	73
Первомайська	31,08	26,8	38,35	19,26	37,49	-	-	-
Прибужанівська	3,46	1	20	0	0,8	-	-	-
Прибузька	-	0	0	0	0	Базовий	0	73
Привільненська	-	0	0	0	0	-	-	-
Радівська	-	0	0	0	0	-	-	-
Синюхинобрідська	3,75	0,34	20	0	1,6	-	-	-
Снігурівська	29,46	10,53	45,94	24,19	31,68	Базовий	0	73
Софіївська	-	0	0	0	0	-	-	-

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Степівська	12,09	0,73	20,5	10,29	13,01	Базовий	0	73
Сухосланецька	0	0	0	0	0	Базовий	0	73
Чорноморська	-	-	-	-	-	-	-	-
Шевченківська	3,6	2,4	20	0	0,8	Базовий	0	73
Широківська	0	0	0	0	0	-	-	-
Южноукраїнська	36,71	3,76	39,34	34,53	44,61	Базовий	0	73

Джерело: складено на основі [11]

вати цифрові інструменти відповідно до потреб, ресурсної забезпеченості та адміністративної спроможності конкретної громади.

Базовий варіант цифрової трансформації передбачає реалізацію 73 проєктів у межах чотирьох пріоритетних напрямів: забезпечення комфортних умов проживання для мешканців громади, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, впровадження базової цифрової інфраструктури та підвищення ефективності управлінських процесів. Зазначені напрями виступають стартовим етапом для поступового розгортання ширших цифрових перетворень на місцевому рівні.

У контексті ефективної цифровізації управлінських процесів доцільним є диференційований підхід до трьох ключових складових місцевого самоврядування, кожна з яких потребує специфічних підходів до цифрового оновлення. Йдеться про: 1) муніципальне управління, 2) участь громадян у здійсненні місцевого самоврядування, 3) безпосереднє формування жителями органів влади [1, с. 97].

Щодо муніципального управління, цифровізація в цьому напрямі вважається найбільш перспективною. Вона вже має численні приклади успішного застосування, особливо в сфері електронного документообігу, управління майновими ресурсами, онлайн-доступу до муніципальних сервісів. Проте слід враховувати певні інституційні обмеження, насамперед необхідність забезпечення принципу рівного доступу мешканців до цифрових послуг, що є критичним у громадах з різним рівнем цифрової грамотності та інфраструктурного забезпечення.

Суттєвого оновлення потребує і залучення громадян до процесів управління через механізми електронної демократії. Така участь, зазвичай, носить додатковий характер порівняно з діяльністю офіційних органів влади, а ухвалені рішення мають рекомендаційне значення. Основними інструментами участі виступають електронні петиції, звернення, опитування, місцеві ініціативи, публічні слухання та зібрання, а також комунікація через соціальні мережі. Ефективність цих механізмів значною мірою залежить від рівня цифрової культури громадян та наявності належної платформи для їх реалізації.

Актуальним напрямом дослідження є розроблення та впровадження індикаторів оцінки рівня залучення громадян до процесів електронної участі. Ці індикатори можуть стати основою для моделювання нових форматів зворотного зв'язку між владою і громадою, зокрема – з використанням технологій штучного інтелекту та аналітики даних.

Таким чином, ефективна цифровізація управлінських процесів у територіальних громадах передбачає не лише технічне забезпечення, а й комплексне переосмислення ролі громадян у публічному управлінні. Це вимагає інтеграції технологічних інновацій із демократичними інститутами участі, формування культури цифрової взаємодії, а також послідовного нормативно-правового супроводу. Умови сталого розвитку територіальних громад, зокрема в територіальних громадах Миколаївської області, ставлять додаткові вимоги до гнучкості та адаптивності цифрових рішень до специфіки кожної громади.

**Висновки.** Отже, цифровізація управлінських процесів у територіальних громадах Миколаївської області демонструє потенціал як чинник підвищення ефективності місцевого врядування та формування інклюзивного середовища сталого розвитку, проте потребує системного удосконалення. Встановлено, що хоча на рівні окремих громад упроваджено інноваційні цифрові рішення, загальнообласний індекс цифрової трансформації засвідчує нерівномірність цифрових змін і наявність структурних диспропорцій. Зокрема, низький рівень цифровізації підприємницького середовища та слабка інтеграція цифрових технологій у сферу економічного розвитку обмежують досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту. У цьому контексті ключовим залишається перехід від переважно кількісних досягнень до якісного виміру цифрової зрілості громад, що передбачає впровадження індикативного оцінювання, інституційну підтримку цифрових лідерів, оновлення нормативно-правової бази та розвиток цифрових компетентностей. Це дозволить не лише оптимізувати управлінські процеси, а й інтегрувати цифрові технології як засіб соціальної мобілізації, економічного зростання й екологічної відповідальності, що в сукупності становить основу сталого розвитку територіальних громад.

**Список використаних джерел:**

1. Бородин Є., Піскоха Н., Демосенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(4). С. 95–103.
2. Гиренко Л. А. Тенденції цифровізації територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 25.02.2022). С. 306–308.
3. Горбата Л. П. Вплив трансформацій інформаційного суспільства на сталий розвиток територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35(74) № 6. С. 12–18.
4. Папп В. В., Бошота Н. В. Розвиток процесів цифровізації територіальних громад в Україні. *Věda a perspektivy*. 2024. № 6(37). С. 20–29.
5. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. № 4(54). С. 80–89.
6. Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг. URL: <https://mykolayiv.mk.gov.ua/ua/1616405320/1616412151/> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Акселераційна програма цифровізації громад від Мінцифри. URL: <https://mykolayiv.mk.gov.ua/ua/news/?id=109902> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Від Дія.Центру до кіберзахисту: цифрові ініціативи, що змінюють Миколаївщину. URL: <https://hromada.gov.ua/post/vid-diyacentru-do-kiberзахистu-cifrovi-initsiativi-shho-zminuyut-mikolayivshhinu> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року. URL: <https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%20%201.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
10. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformatsiyi-regioniv-ukrayini-2023> (дата звернення: 10.05.2025).
11. Миколаївська область. URL: <https://hromada.gov.ua/region/mk> (дата звернення: 10.05.2025).

**References:**

1. Borodin Ye., Piskokha N., Demoshenko H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and benefits of digitalisation of local self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(4), 95–103. (in Ukrainian)
2. Hyrenko L. A. (2022). Tendentsii tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Trends in the digitalisation of territorial communities in the context of decentralisation of power in Ukraine]. *Verkhovenstvo prava: doktryna i praktyka v umovakh suchasnykh svitovykh vyklykiv: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (DDUVS, 25.02.2022)*, 306–308. (in Ukrainian)
3. Horbata L. P. (2024). Vplyv transformatsii informatsiinoho suspilstva na stalyi rozvytok terytorialnykh hromad [The impact of information society transformations on the sustainable development of territorial communities]. *Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35(74), 6, 12–18. (in Ukrainian)
4. Papp V. V., Boshota N. V. (2024). Rozvytok protsesiv tsyfrovizatsii terytorialnykh hromad v Ukraini [Development of the processes of digitalisation of territorial communities in Ukraine]. *Věda a perspektivy*, 6(37), 20–29. (in Ukrainian)
5. Vozniak H., Kharchev O. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhnia rol u realizatsii upravlinskykh rishen na lokalnomu rivni [Digital technologies and their role in the implementation of management decisions at the local level]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi*, 4(54), 80–89. (in Ukrainian)
6. Upravlinnia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii ta orhanizatsii diialnosti tsentriv nadannia administratyvnykh posluh [Department of digital development, digital transformations and digitalisation and organisation of the activities of administrative service centres]. Available at: <https://mykolayiv.mk.gov.ua/ua/1616405320/1616412151/> (in Ukrainian)
7. Akseleratsiina prohrama tsyfrovizatsii hromad vid Mintsyfry [Acceleration programme for the digitalisation of hromadas from the Ministry of Digital Transformation]. Available at: <https://mykolayiv.mk.gov.ua/ua/news/?id=109902> (in Ukrainian)
8. Vid Diia.Tsentru do kiberzakhystu: tsyfrovi initsiatyvy, shcho zminiuiut Mykolaivshchynu [From Diia.Centre to cyber defence: digital initiatives that change Mykolaiv region]. Available at: <https://hromada.gov.ua/post/vid-diyacentru-do-kiberzakhystu-cifrovi-initsiativi-shho-zminyuyut-mikolayivshhinu> (in Ukrainian)
9. Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy. Pidsumky 2024 roku [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions. Results of 2024]. Available at: <https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%20%201.pdf> (in Ukrainian)
10. Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy 2023 [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions 2023]. Available at: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformatsiyi-regioniv-ukrayini-2023> (in Ukrainian)
11. Mykolaivska oblast [Mykolaiv region]. Available at: <https://hromada.gov.ua/region/mk> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025