МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення управління цифровізацією органів місцевого самоврядування (на прикладі Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Management of Digitalization of Local Governments (Using the Example of the Department of Economic Development of the Zaporizhia City Council)

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,_____
групи гр. 6.0732-моа_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____Гармаш О.Ю._____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Павлюк Т.С.

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гармаш Олені Юріївні

1. Тема роботи: Удосконалення управління цифровізацією органів місцевого самоврядування (на прикладі Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради)
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «03» березня 2026 року № 425-С
2. Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми цифровізації.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління цифровізацією в органах місцевого самоврядування – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та значення цифровізації в публічному управлінні; 1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування; 1.3. Зарубіжний досвід управління цифровою трансформацією на місцевому рівні; 2 Розділ – Аналіз стану управління цифровізацією в Департаменті економічного розвитку Запорізької міської ради – складається з 3 підрозділів: 2.1. Загальна характеристика діяльності Департаменту економічного розвитку; 2.2. Оцінка сучасного стану цифровізації та управлінських процес; 2.3. Проблеми та недоліки в управлінні цифровізацією; 3 Розділ – Шляхи удосконалення управління

цифровізацією в органах місцевого самоврядування – складається з 2 підрозділів: 3.1. Напрями вдосконалення управління цифровізацією; 3.2. Розробка практичних рекомендацій для Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	29.01.2026 р.	29.01.2026 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2026 р.	06.03.2026 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.04.2026 р.	15.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 29.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.Ю. Гармаш
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Удосконалення управління цифровізацією органів місцевого самоврядування (на прикладі Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради): 75 сторінок, 18 таблиць, 13 рисунків, Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Об’єктом дослідження є процес управління цифровізацією в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні інструменти удосконалення управління цифровізацією в Департаменті економічного розвитку Запорізької міської ради.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління цифровізацією в органах місцевого самоврядування (на прикладі Департаменту економічного розвитку ЗМР) для підвищення ефективності їх діяльності та якості надання муніципальних послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти цифровізації як інструменту модернізації публічного управління.
2. Проаналізувати стан нормативно-правового регулювання цифрової трансформації на місцевому рівні в Україні.
3. Вивчити кращі світові практики цифрового врядування для їх адаптації в українських реаліях.
4. Надати загальну характеристику діяльності та провести комплексний аналіз стану цифровізації в Департаменті економічного розвитку Запорізької міської ради.
5. Виявити проблеми та бар’єри, що стримують розвиток цифрових процесів у Департаменті.

6. Обґрунтувати стратегічні напрями та запропонувати заходи щодо удосконалення моделі управління цифровізацією в установі.

Методологічною основою роботи є системний підхід до вивчення управлінських процесів. У ході дослідження використано такі методи:

- абстрактно-логічний (для дефініції понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» в системі ОМС);

- аналізу та синтезу (при дослідженні поточної структури управління Департаментом);

- SWOT-аналіз (для оцінки потенціалу та ризиків цифрового розвитку Департаменту);

- статистичний та порівняльний аналіз (при оцінці рівня технічного забезпечення та динаміки впровадження Е-сервісів);

- графічний метод (для візуалізації архітектури цифрового управління).

Інформаційною базою дослідження слугували Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів України щодо цифровізації, звітність Департаменту економічного розвитку ЗМР, статистичні дані Міністерства цифрової трансформації України, а також праці провідних науковців у сфері електронного урядування.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification paper: Improving the Management of Digitalization of Local Governments (Using the Example of the Department of Economic Development of the Zaporizhia City Council): 75 pages, 18 tables, 13 figures. The reference list includes 52 sources.

The object of the study is the process of digitalization management in local government bodies.

The subject of the study consists of the theoretical-methodological principles and practical tools for improving digitalization management within the Department of Economic Development of the Zaporizhzhia City Council.

The purpose of the study is to substantiate theoretical propositions and develop practical recommendations for improving the digitalization management system in local government bodies to increase their operational efficiency and the quality of public service delivery.

To achieve the set goal, the following objectives were defined:

1. To reveal the essence and significance of digitalization in public administration.
2. To analyze the regulatory and legal framework for the digitalization of local government bodies in Ukraine.
3. To research international experience in managing digital transformation at the local level.
4. To provide a general characteristic of the activities and analyze the state of digitalization management in the Department of Economic Development of the Zaporizhzhia City Council.
5. To identify key problems and shortcomings of the existing digital management system in the institution.
6. To develop strategic directions and practical recommendations for improving digitalization management in the Department.

The methodological basis of the work is the systems approach. The following methods were used during the research:

Abstract-logical method – to clarify the conceptual apparatus (digitization, digitalization, digital transformation).

Statistical-economic and comparative analysis – when evaluating the Department's performance indicators and analyzing the state of IT infrastructure.

SWOT-analysis – to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats regarding the institution's digitalization.

Graphical and tabular methods – for the visual presentation of research results, management structures, and process improvement models.

The information base of the research consists of the laws and regulatory acts of Ukraine, scientific works of domestic and foreign scholars on e-governance and digital transformation, official reporting data of the Department of Economic Development of the Zaporizhzhia City Council, as well as materials from the Ministry of Digital Transformation of Ukraine.

DIGITALIZATION, PUBLIC ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT BODIES, DIGITAL TRANSFORMATION, E-GOVERNANCE, INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES, MANAGEMENT EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 11

1.1. Сутність та значення цифровізації в публічному управлінні 11

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування 19

1.3. Зарубіжний досвід управління цифровою трансформацією на місцевому рівні 28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ДЕПАРТАМЕНТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ 33

2.1. Загальна характеристика діяльності Департаменту економічного розвитку 33

2.2. Оцінка сучасного стану цифровізації та управлінських процесів 42

2.3. Проблеми та недоліки в управлінні цифровізацією 50

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 56

3.1. Напрями вдосконалення управління цифровізацією 56

3.2. Розробка практичних рекомендацій для Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради 61

ВИСНОВКИ 68

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ 71

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової цивілізації характеризується стрімкою розбудовою цифрового суспільства, де інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають визначальним фактором соціально-економічного прогресу. Для України питання цифрової трансформації набуло стратегічного значення, ставши фундаментом для розбудови прозорої, ефективної та сервісоорієнтованої держави. Особливої гостроти цей процес набуває на рівні органів місцевого самоврядування (ОМС), які є найближчою до громадянина ланкою публічної влади.

В умовах децентралізації, що супроводжується передачею значних повноважень та ресурсів на місця, спроможність територіальних громад безпосередньо залежить від якості управління. Цифровізація в цьому контексті виступає не лише як технічне оновлення, а як інструмент докорінної реформи управлінських процесів, забезпечення прозорості прийняття рішень та налагодження дієвого зворотного зв’язку з мешканцями.

Проте, незважаючи на активну державну політику (зокрема концепцію «Держава у смартфоні»), на рівні окремих підрозділів ОМС спостерігається низка проблем: фрагментарність впровадження ІТ-рішень, недостатній рівень цифрових навичок персоналу, застаріла нормативна база всередині установ та відсутність єдиних стандартів управління даними. Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради, будучи ключовим підрозділом, що відповідає за інвестиційну привабливість та стратегічне планування міста, потребує особливої уваги в контексті вдосконалення цифрового управління. Необхідність пошуку нових механізмів управління цифровізацією, які б дозволили оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію з бізнесом і громадою, зумовлює актуальність теми дослідження.

Стан наукового розроблення проблеми. Питання електронного урядування та цифровізації публічного сектору досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретичні засади формування цифрової держави закладені у працях В. Бакуменка, О. Карпенка, І. Клименка, А. Семенченка. Проблеми управління місцевим розвитком та впровадження інновацій висвітлені у роботах В. Куйбіди, М. Пухтинського та інших. Проте, динамічність технологічних змін та специфіка роботи економічних підрозділів місцевих рад у воєнний та поствоєнний періоди потребують подальшого наукового осмислення та розробки конкретних прикладних рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- удосконаленні моделі управління цифровізацією в окремому структурному підрозділі ОМС шляхом впровадження інтегрованого підходу до управління даними та бізнес-процесами;
- дістало подальшого розвитку визначення поняття «цифрова трансформація місцевого самоврядування» як процесу не просто впровадження технологій, а зміни філософії взаємодії влади та громади;
- обґрунтуванні необхідності створення посади CDTO (Chief Digital Transformation Officer) або посилення функцій відповідальних за цифровізацію на рівні департаментів для забезпечення координації змін.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані Департаментом економічного розвитку Запорізької міської ради для розробки внутрішньої програми цифрового розвитку, оптимізації документообігу та створення прозорого інвестиційного порталу міста. Результати дослідження також можуть бути адаптовані іншими структурними підрозділами міської ради для синхронізації зусиль у сфері цифровізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та значення цифровізації в публічному управлінні

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація виступає одним із ключових чинників трансформації системи публічного управління. З огляду на глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання вимог громадян до якості публічних послуг, питання цифровізації набуває особливої актуальності. Відтак, наукове осмислення сутності цифровізації та її ролі у функціонуванні органів публічної влади є важливим завданням сучасної управлінської науки.

Передусім доцільно зазначити, що поняття «цифровізація» є багатоаспектним і трактується науковцями по-різному. У загальному розумінні цифровізація визначається як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя з метою підвищення ефективності діяльності, оптимізації управлінських процесів та забезпечення доступності послуг [2]. Водночас, у контексті публічного управління цифровізація передбачає не лише технічне оновлення інфраструктури, але й глибинну трансформацію управлінських підходів, процедур та інституційних механізмів [3].

Як зазначають сучасні дослідники, цифровізація публічного управління є складним системним процесом, що охоплює інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади, спрямовану на підвищення прозорості, відкритості та ефективності державної політики [1]. У цьому контексті важливо підкреслити, що цифровізація не обмежується лише впровадженням електронних сервісів, а

включає зміну логіки управління – від ієрархічної до більш гнучкої, орієнтованої на потреби громадян [4].

Крім того, у науковій літературі часто розмежовуються поняття «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація». Оцифрування (digitization) означає переведення інформації з аналогової форми у цифрову [3]. Тоді як цифровізація (digitalization) передбачає використання цифрових технологій для оптимізації процесів управління [2]. У свою чергу, цифрова трансформація є більш комплексним явищем, що включає глибинні зміни у функціонуванні організацій та всієї системи публічного управління [3].

З метою більш чіткого розуміння відмінностей між зазначеними поняттями доцільно узагальнити їх у табличній формі.

Нижче у таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику понять, пов’язаних із цифровими змінами.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика понять, пов’язаних з цифровими змінами

Поняття	Сутність	Основна мета
1	2	3
Оцифрування	Переведення інформації у цифрову форму	Збереження та обробка даних
Цифровізація	Використання цифрових технологій у процесах	Оптимізація діяльності
Цифрова трансформація	Комплексні зміни системи управління	Підвищення ефективності та якості управління

Таким чином, цифровізація займає проміжне місце між технічним перетворенням інформації та стратегічними змінами у системі управління, виступаючи важливим етапом еволюції публічного сектору.

Варто зауважити, що цифровізація публічного управління тісно пов’язана з концепцією електронного урядування (e-government), яка передбачає використання цифрових технологій для надання публічних послуг, забезпечення взаємодії між державою та громадянами, а також підвищення рівня участі населення у процесах прийняття управлінських

рішень [4]. Як підкреслюють науковці, впровадження електронного урядування сприяє зниженню адміністративних бар'єрів, скороченню витрат часу та ресурсів, а також мінімізації корупційних ризиків [5].

У цьому контексті особливої уваги заслуговує досвід України, де цифровізація публічного управління активно розвивається останніми роками. Зокрема, впровадження електронних сервісів, цифрових реєстрів та систем електронного документообігу стало важливим кроком на шляху модернізації системи державного управління [5]. Як зазначається у наукових дослідженнях, цифровізація сприяє підвищенню якості публічних послуг, забезпеченню прозорості діяльності органів влади та зміцненню довіри громадян до держави [1].

Водночас цифровізація виконує не лише сервісну, але й стратегічну функцію. Вона виступає інструментом реалізації державної політики, забезпечує ефективне управління ресурсами та сприяє розвитку електронної демократії [6]. Зокрема, у сучасних умовах цифрові інструменти дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безперервність управлінських процесів [6].

Окрім цього, цифровізація має важливе значення у контексті забезпечення національної безпеки. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити рівень кібербезпеки та забезпечити ефективний обмін інформацією між органами влади [7]. Як наголошують дослідники, цифровізація публічного управління сприяє нейтралізації загроз та підвищенню стійкості держави [7].

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що цифровізація публічного управління є багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та соціальні аспекти та спрямований на підвищення ефективності діяльності органів влади.

Важливим аспектом дослідження сутності цифровізації в публічному управлінні є визначення її основних принципів, на яких базується впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади. Як свідчить

аналіз сучасної наукової літератури, цифровізація не є хаотичним процесом, а здійснюється відповідно до певних концептуальних засад, що забезпечують її ефективність та результативність.

Зокрема, серед ключових принципів цифровізації публічного управління доцільно виокремити принцип відкритості та прозорості, який передбачає забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади.

Не менш важливим є принцип орієнтації на користувача, відповідно до якого публічні послуги повинні формуватися з урахуванням потреб громадян та бізнесу [8]. Крім того, значну роль відіграє принцип інтегрованості, що передбачає взаємодію інформаційних систем різних органів влади з метою забезпечення безперервності управлінських процесів [8].

Слід також звернути увагу на принцип безпеки та захисту даних, який набуває особливого значення в умовах цифрового суспільства. Використання цифрових технологій у публічному управлінні супроводжується обробкою значних обсягів персональної інформації, що вимагає належного рівня кіберзахисту [9]. Водночас принцип інноваційності передбачає постійне впровадження новітніх технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності органів влади [8].

З метою узагальнення зазначених принципів доцільно подати їх у структурованому вигляді.

Нижче у таблиці 1.2 наведено основні принципи цифровізації публічного управління.

Таблиця 1.2 – Основні принципи цифровізації публічного управління

Принцип	Характеристика
1	2
Відкритість та прозорість	Забезпечення доступу до публічної інформації
Орієнтація на користувача	Фокус на потребах громадян та бізнесу
Інтегрованість	Взаємодія інформаційних систем
Безпека	Захист даних та кібербезпека
Інноваційність	Впровадження сучасних технологій

Таким чином, дотримання зазначених принципів є необхідною умовою успішної реалізації цифровізації у сфері публічного управління.

Поряд із принципами, важливе значення має визначення функцій цифровізації, які розкривають її практичну роль у діяльності органів влади. У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифровізація виконує низку взаємопов'язаних функцій, серед яких інформаційна, управлінська, комунікативна та сервісна [10].

Інформаційна функція полягає у забезпеченні збору, обробки та зберігання даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Управлінська функція, у свою чергу, спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів шляхом автоматизації та оптимізації процедур [8]. Комунікативна функція забезпечує взаємодію між органами влади та громадянами, сприяючи розвитку електронної демократії [8]. Сервісна функція реалізується через надання електронних публічних послуг, що значно спрощує доступ населення до адміністративних сервісів [10].

У контексті дослідження варто також акцентувати увагу на перевагах цифровізації публічного управління. Передусім, вона сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади за рахунок автоматизації процесів та скорочення витрат часу [11]. Крім того, цифровізація забезпечує прозорість управління, що, у свою чергу, знижує рівень корупції та підвищує довіру громадян до державних інституцій [17].

Разом з тим, цифровізація створює передумови для розвитку електронної демократії, що проявляється у залученні громадян до процесів прийняття рішень через цифрові інструменти [8]. Не менш важливою є можливість забезпечення доступності публічних послуг незалежно від територіального розташування, що особливо актуально для віддалених громад [11].

Однак, поряд із перевагами, цифровізація супроводжується і певними ризиками та викликами. Зокрема, серед них варто виокремити загрози

кібербезпеці, недостатній рівень цифрової грамотності населення, а також обмеженість фінансових ресурсів для впровадження цифрових рішень [9]. Крім того, існує проблема цифрового розриву між різними регіонами та соціальними групами, що може призводити до нерівного доступу до публічних послуг [11].

З метою більш наочного представлення переваг та ризиків цифровізації доцільно узагальнити їх у вигляді схеми.

Нижче наведено рисунок 1.1, який відображає основні переваги та ризики цифровізації публічного управління.

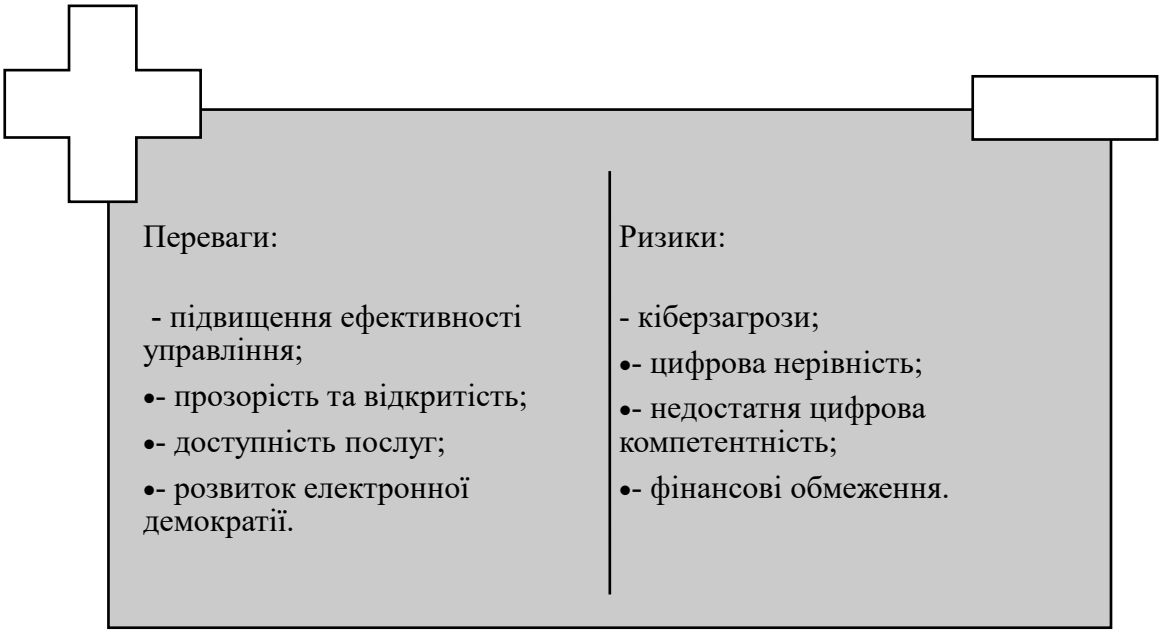


Рисунок 1.1 – Основні переваги та ризики цифровізації публічного управління

Отже, цифровізація публічного управління є складним і багатогранним процесом, який має як значні переваги, так і певні ризики. Її ефективна реалізація потребує комплексного підходу, що передбачає врахування як технологічних, так і соціально-економічних чинників.

Важливим напрямом дослідження цифровізації публічного управління є також вивчення міжнародного досвіду, який дозволяє

визначити ефективні підходи до впровадження цифрових технологій та адаптувати їх до національних умов. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що цифрова трансформація публічного сектору є глобальним трендом, який охоплює більшість розвинених країн світу [12].

Зокрема, країни Європейського Союзу активно впроваджують цифрові інструменти у сферу публічного управління, орієнтуючись на створення так званого «цифрового уряду» (digital government), який базується на принципах відкритості, доступності та ефективності [13]. У цьому контексті важливу роль відіграє концепція «once-only», відповідно до якої громадяни та бізнес надають свої дані державі лише один раз, після чого вони використовуються різними органами влади без повторного запиту [13].

Не менш показовим є досвід країн Балтії, зокрема Естонії, яка вважається одним із світових лідерів у сфері цифровізації публічного управління. У цій країні практично всі державні послуги доступні в електронній формі, що забезпечує високий рівень зручності для громадян та значну економію ресурсів [12]. Як зазначають дослідники, успіх цифровізації в Естонії зумовлений системним підходом до впровадження цифрових технологій, високим рівнем довіри до державних інституцій та належним нормативно-правовим забезпеченням [14].

Водночас досвід розвинених країн свідчить про те, що ефективна цифровізація публічного управління неможлива без належного рівня цифрової компетентності як державних службовців, так і населення загалом. У зв’язку з цим у багатьох країнах реалізуються спеціальні освітні програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності та формування навичок використання сучасних технологій [15].

У контексті євроінтеграційного курсу України врахування міжнародного досвіду є особливо актуальним. Адаптація кращих практик цифровізації дозволяє підвищити ефективність функціонування органів

місцевого самоврядування, забезпечити якісне надання публічних послуг та сприяти сталому розвитку територіальних громад [12].

Поряд із цим, варто зазначити, що цифровізація публічного управління в Україні здійснюється відповідно до стратегічних документів державного рівня. Зокрема, важливу роль відіграють концепції цифрового розвитку, які визначають основні напрями та пріоритети впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади [16]. Це свідчить про поступовий перехід до системного та цілеспрямованого впровадження цифрових інновацій у публічному секторі.

Узагальнюючи теоретичні підходи та практичні аспекти цифровізації публічного управління, доцільно виділити її ключові характеристики, які визначають сутність цього явища:

- комплексність та системність впровадження;
- орієнтація на потреби громадян;
- інтеграція інформаційних ресурсів;
- використання сучасних технологічних рішень;
- спрямованість на підвищення ефективності управління [10; 12].

Таким чином, цифровізація постає не як окремий напрям реформування, а як фундаментальна основа модернізації публічного управління в цілому.

З урахуванням викладеного, можна зробити висновок, що цифровізація публічного управління є об’єктивно зумовленим процесом, який відповідає сучасним викликам розвитку суспільства та держави. Вона охоплює широке коло змін – від технічного оновлення до трансформації управлінських моделей і підходів. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню прозорості управління, розвитку електронної демократії та покращенню якості публічних послуг.

Водночас ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня нормативно-правового забезпечення, наявності відповідних ресурсів,

рівня цифрової культури та готовності суспільства до змін. У цьому контексті особливого значення набуває необхідність комплексного підходу до управління цифровізацією, що передбачає узгодження технологічних, організаційних та соціальних аспектів.

Отже, цифровізація є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, яка визначає перспективи його розвитку та виступає важливим інструментом підвищення ефективності функціонування органів влади, у тому числі на місцевому рівні. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для подальшого дослідження особливостей управління цифровізацією в органах місцевого самоврядування, що буде розглянуто у наступних підрозділах роботи.

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування

Цифровізація органів місцевого самоврядування в Україні здійснюється в межах відповідного нормативно-правового поля, яке визначає основні принципи, напрями та механізми впровадження цифрових технологій у публічне управління. В умовах сучасних трансформаційних процесів саме нормативно-правове забезпечення виступає базисом для реалізації цифрових ініціатив, забезпечуючи їх системність, узгодженість та правову визначеність.

Передусім слід зазначити, що правове регулювання цифровізації в Україні має багаторівневий характер і включає Конституцію України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти, а також стратегічні документи державного розвитку [16]. Такий підхід дозволяє комплексно охопити всі аспекти цифрової трансформації публічного управління, у тому числі на місцевому рівні.

Ключове значення у цьому контексті має законодавче забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає правові засади організації та функціонування місцевої влади, включаючи можливість впровадження сучасних інформаційних технологій у їх діяльність [17]. Хоча зазначений закон не містить прямого визначення цифровізації, його положення створюють правове підґрунтя для використання електронних інструментів у процесі управління.

Важливу роль у формуванні нормативно-правового середовища цифровізації відіграють спеціальні закони, спрямовані на регулювання інформаційних відносин. Зокрема, Закон України «Про інформацію» визначає основні принципи інформаційної діяльності, а Закон України «Про захист персональних даних» регламентує порядок обробки та захисту інформації про фізичних осіб [18]. У контексті цифровізації ці нормативні акти набувають особливого значення, оскільки забезпечують правові гарантії безпечного використання цифрових технологій.

Крім того, важливим елементом нормативно-правового забезпечення є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає правові засади створення, обігу та зберігання електронних документів [19]. Його положення є основою для впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Не менш значущим є Закон України «Про електронні довірчі послуги», який регламентує використання електронного підпису та інших засобів ідентифікації [20]. Застосування цього закону забезпечує юридичну значимість електронних документів та створює передумови для розвитку електронного урядування на місцевому рівні.

Особливе місце у системі нормативного регулювання займають стратегічні документи, що визначають державну політику у сфері

цифровізації. Зокрема, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України визначає основні напрями цифрового розвитку та передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери публічного життя [21]. Відповідно до цього документа, цифровізація органів влади має здійснюватися на засадах відкритості, прозорості та орієнтації на потреби громадян.

У цьому контексті доцільно узагальнити основні нормативно-правові акти, що регулюють цифровізацію публічного управління.

Нижче у таблиці 1.3 наведено ключові нормативно-правові акти у сфері цифровізації.

Таблиця 1.3 – Ключові нормативно-правові акти у сфері цифровізації

Нормативно-правовий акт	Основний зміст	Значення для цифровізації
1	2	3
Закон України «Про місцеве самоврядування»	Регулює діяльність органів місцевої влади	Створює базу для впровадження ІКТ
Закон України «Про інформацію»	Визначає інформаційні відносини	Забезпечує доступ до інформації
Закон України «Про захист персональних даних»	Регулює обробку персональних даних	Гарантує безпеку даних
Закон України «Про електронні документи»	Визначає електронний документообіг	Сприяє автоматизації управління
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Регламентує електронний підпис	Забезпечує юридичну силу документів

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації є комплексною системою, яка охоплює різні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування.

Разом із тим, важливу роль відіграють підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують механізми реалізації цифрової політики. Так, окремі постанови визначають порядок функціонування електронних систем, впровадження цифрових сервісів та організацію електронного документообігу [16].

Слід також відзначити діяльність Міністерства цифрової трансформації України, яке є центральним органом виконавчої влади, що

забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації [9]. Саме цей орган координує впровадження цифрових рішень, розробляє відповідні стратегії та забезпечує їх реалізацію на всіх рівнях публічного управління.

Окремої уваги заслуговує розвиток нормативної бази електронного урядування та електронної демократії. Зокрема, впровадження електронних петицій, відкритих даних та онлайн-сервісів стало можливим завдяки прийняттю відповідних нормативних актів, які регулюють ці сфери [22]. Це свідчить про поступове розширення правових можливостей для використання цифрових інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні перебуває на етапі активного розвитку та вдосконалення. Воно формує необхідні умови для впровадження цифрових технологій, сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує правову основу для подальшої цифрової трансформації публічного сектору.

Разом із тим, незважаючи на наявність достатньо розвиненої нормативно-правової бази у сфері цифровізації, у практиці її реалізації спостерігається низка проблем та невирішених питань. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення правового забезпечення цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

Однією з ключових проблем є фрагментарність нормативно-правового регулювання, яка проявляється у наявності значної кількості розрізнених нормативних актів, що не завжди узгоджені між собою [23]. Така ситуація ускладнює процес впровадження цифрових технологій на місцевому рівні та знижує ефективність управлінських рішень.

Крім того, актуальною залишається проблема недостатньої адаптації законодавства до швидких темпів розвитку цифрових технологій. Як зазначають дослідники, нормативно-правова база часто відстає від реальних

потреб практики, що створює певні бар'єри для впровадження інноваційних рішень у діяльність органів місцевого самоврядування [24].

Не менш важливим є питання правового забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. В умовах зростання кіберзагроз особливого значення набуває необхідність удосконалення законодавства у сфері захисту інформаційних ресурсів та персональних даних [9]. Водночас існує потреба у чіткому визначенні відповідальності за порушення у сфері цифрових технологій, що також є складовою ефективного нормативного регулювання.

Слід також звернути увагу на проблему недостатнього рівня нормативного забезпечення взаємодії між різними інформаційними системами органів влади. Відсутність єдиних стандартів обміну даними ускладнює інтеграцію інформаційних ресурсів та знижує ефективність цифровізації [23].

З метою узагальнення основних проблем нормативно-правового забезпечення доцільно подати їх у структурованому вигляді.

Нижче у таблиці 1.4 наведено основні проблеми нормативно-правового забезпечення цифровізації.

Таблиця 1.4 – Основні проблеми нормативно-правового забезпечення цифровізації

Проблема	Характеристика
1	2
Фрагментарність законодавства	Наявність неузгоджених нормативних актів
Відставання від технологій	Невідповідність сучасним цифровим викликам
Недостатній рівень кібербезпеки	Потреба у посиленні захисту даних
Відсутність стандартів інтеграції	Ускладнення обміну інформацією
Недостатня регламентація відповідальності	Прогалини у правовому контролі

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. В умовах євроінтеграційних процесів Україна поступово адаптує своє

законодавство до норм Європейського Союзу, що передбачає впровадження сучасних підходів до цифрового управління [12].

Зокрема, важливим орієнтиром є європейські ініціативи у сфері цифрового урядування, які передбачають забезпечення інтероперабельності систем, розвиток відкритих даних та підвищення рівня кібербезпеки [13]. Адаптація цих підходів в Україні сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів місцевого самоврядування та забезпечить інтеграцію у єдиний цифровий простір Європи.

Поряд із цим, важливим напрямом удосконалення нормативно-правового забезпечення є розвиток локальних нормативних актів на рівні органів місцевого самоврядування. Саме на цьому рівні відбувається практична реалізація цифрових ініціатив, що вимагає прийняття відповідних регламентів, положень та програм цифрового розвитку [25].

З метою наочного відображення структури нормативно-правового забезпечення цифровізації доцільно представити її у вигляді схеми.

Нижче наведено рисунок 1.2, який відображає рівні нормативно-правового забезпечення цифровізації.

Рівні			
•міжнародний: •- стандарти ЄС, •- міжнародні організації;	•національний: •- закони України, •- постанови КМУ;	•регіональний: •- обласні програми цифровізації;	•місцевий: • - акти органів місцевого самоврядування.

Рисунок 1.2 – Рівні нормативно-правового забезпечення цифровізації

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації має багаторівневу структуру, що забезпечує комплексний підхід до регулювання цифрових процесів.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування є ключовим елементом реалізації цифрової трансформації публічного управління. Воно визначає правові засади впровадження цифрових технологій, регламентує діяльність органів влади та забезпечує захист прав громадян у цифровому середовищі.

Водночас існуюча нормативна база потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду. Зокрема, актуальними є питання гармонізації законодавства, підвищення рівня кібербезпеки, забезпечення інтеграції інформаційних систем та розвитку локального нормативного регулювання.

Отже, ефективне нормативно-правове забезпечення є необхідною умовою успішної цифровізації органів місцевого самоврядування та важливим чинником підвищення ефективності публічного управління в цілому. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів цифровізації, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Важливим аспектом удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування є також врахування сучасних викликів цифрової трансформації, які зумовлюють необхідність постійного оновлення правових механізмів регулювання. Як свідчить аналіз наукових підходів, цифровізація є динамічним процесом, що потребує гнучкого правового реагування на зміни технологічного середовища [3].

У цьому контексті значну роль відіграє діяльність центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства цифрової трансформації України, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації. Саме цей орган координує впровадження електронних

сервісів, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграцію інформаційних систем у публічному секторі [8]. Водночас важливим є забезпечення узгодженості між центральним та місцевим рівнями управління, що дозволяє ефективно реалізовувати цифрові ініціативи на практиці.

Окремої уваги потребує питання кібербезпеки як невід'ємного елементу нормативно-правового забезпечення цифровізації. У сучасних умовах зростання кількості кіберзагроз виникає необхідність посилення правових механізмів захисту інформаційних систем органів місцевого самоврядування. Як зазначається у наукових дослідженнях, ефективна система кібербезпеки є ключовою умовою стабільного функціонування цифрового урядування [9].

Крім того, цифровізація публічних послуг, яка активно впроваджується в Україні, потребує належного нормативного регулювання процесів взаємодії між громадянами та органами влади. Зокрема, розвиток електронних сервісів дозволяє значно підвищити доступність адміністративних послуг, однак водночас висуває нові вимоги до правового забезпечення їх функціонування [10].

Важливим елементом нормативно-правової системи є також регулювання електронного документообігу, який виступає основою цифровізації внутрішніх управлінських процесів. Використання електронних документів дозволяє скоротити час обробки інформації, зменшити адміністративні витрати та підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування [20].

У свою чергу, розвиток електронних довірчих послуг забезпечує юридичну значимість цифрових операцій, що є необхідною умовою функціонування цифрового середовища. Законодавче закріплення використання електронного підпису та інших засобів ідентифікації створює правові гарантії безпеки електронної взаємодії [21].

У контексті євроінтеграційних процесів України важливим є також врахування європейського досвіду формування нормативно-правового

забезпечення цифровізації. Зокрема, у країнах Європейського Союзу активно впроваджуються стандарти відкритих даних, міжсистемної взаємодії та цифрової ідентифікації, що сприяє підвищенню ефективності публічного управління [13]. Адаптація цих підходів в Україні дозволяє наблизити національну систему управління до європейських стандартів.

Водночас слід підкреслити, що розвиток нормативно-правового забезпечення цифровізації має відбуватися з урахуванням принципів децентралізації, оскільки саме органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами реалізації цифрових змін на місцях. У цьому контексті важливим є забезпечення нормативної автономії громад у впровадженні цифрових рішень, що сприятиме підвищенню ефективності місцевого управління [27].

Отже, аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення цифровізації органів місцевого самоврядування дозволяє зробити висновок про наявність значного прогресу у формуванні правової бази цифрової трансформації. Водночас існуючі проблеми, зокрема фрагментарність законодавства, необхідність його постійного оновлення та недостатня інтеграція інформаційних систем, зумовлюють потребу подальшого вдосконалення нормативного регулювання.

Таким чином, ефективне нормативно-правове забезпечення цифровізації є ключовою передумовою успішної трансформації органів місцевого самоврядування, оскільки воно визначає правові рамки впровадження цифрових технологій, забезпечує захист прав громадян та сприяє підвищенню якості публічного управління.

1.3. Зарубіжний досвід управління цифровою трансформацією на місцевому рівні

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління особливого значення набуває аналіз зарубіжного досвіду, оскільки саме він дозволяє виявити найбільш ефективні моделі впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади та адаптувати їх до національних реалій. Як свідчать дослідження, цифровізація у країнах із розвиненою системою публічного управління розглядається не як технічне оновлення, а як комплексна реформа управлінської системи [12].

Передусім варто звернути увагу на країни Європейського Союзу, де цифрова трансформація місцевого самоврядування здійснюється на основі єдиних стратегічних підходів. Європейська модель цифрового урядування базується на принципах відкритості даних, інтероперабельності інформаційних систем та орієнтації на громадянина як ключового користувача публічних послуг [13].

Зокрема, важливим є досвід Естонії, яка вважається одним із світових лідерів у сфері цифрового урядування. У цій країні майже всі адміністративні послуги доступні онлайн, а взаємодія громадян із державою здійснюється через єдину цифрову платформу. Як зазначається у наукових джерелах, успіх естонської моделі значною мірою зумовлений високим рівнем цифрової довіри, розвиненою інфраструктурою електронної ідентифікації та системним підходом до нормативного регулювання [14].

Не менш показовим є досвід країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), де цифровізація публічного сектору розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності управління та якості державних послуг. У цих країнах активно впроваджуються концепції «digital-by-design» та «once-only principle», що передбачають проєктування державних послуг у цифровому форматі з самого початку їх створення [15].

З метою узагальнення основних характеристик зарубіжних моделей цифровізації доцільно подати їх у порівняльному вигляді.

Нижче у таблиці 1.5 наведено порівняння підходів до цифровізації місцевого самоврядування в різних країнах.

Таблиця 1.5 – Порівняння підходів до цифровізації місцевого самоврядування в різних країнах

Країна / регіон	Особливості моделі цифровізації	Ключові результати
1	2	3
ЄС	Єдина стратегія цифрового розвитку, відкриті дані	Підвищення прозорості управління
Естонія	Повна цифровізація державних послуг	Майже 100% онлайн-послуг
Країни ОЕСР	Принцип digital-by-design	Ефективність та автоматизація процесів

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що успішна цифровізація місцевого самоврядування базується на комплексному підході, який включає технологічну модернізацію, нормативно-правове забезпечення та розвиток цифрової культури суспільства.

Водночас важливим аспектом є те, що цифрова трансформація у розвинених країнах тісно пов’язана з розвитком електронної демократії. Зокрема, громадяни мають можливість брати участь у прийнятті рішень через електронні платформи, подавати петиції та отримувати зворотний зв’язок від органів влади в режимі реального часу [13].

Окремої уваги заслуговує також досвід країн, що впроваджують політику цифрової інтеграції на рівні місцевих громад. У таких країнах значна увага приділяється розвитку «розумних міст» (smart cities), де цифрові технології використовуються для управління транспортом, енергетикою, житлово-комунальним господарством та іншими сферами міського життя [12].

Як свідчить аналіз, ключовими чинниками успішної цифровізації на місцевому рівні в зарубіжних країнах є:

- наявність довгострокової державної стратегії цифрового розвитку;
- високий рівень цифрової грамотності населення;
- ефективна взаємодія між державою, бізнесом та громадянами;
- розвинена цифрова інфраструктура [15].

Разом із тим, варто зазначити, що навіть у розвинених країнах процес цифрової трансформації супроводжується певними викликами. Серед них можна виділити питання кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової нерівності між різними соціальними групами. У зв'язку з цим держави змушені постійно вдосконалювати нормативно-правове забезпечення цифрового середовища [21].

Для України вивчення зарубіжного досвіду є особливо важливим, оскільки дозволяє не лише запозичувати найкращі практики, але й уникати типових помилок у процесі цифровізації. Зокрема, адаптація європейських підходів до місцевого самоврядування сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку електронних сервісів та покращенню якості публічних послуг на рівні громад [12].

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що цифровізація місцевого самоврядування є багатовимірним процесом, який вимагає системного підходу та узгоджених дій усіх рівнів влади. Його успішна реалізація можлива лише за умови поєднання технологічних інновацій, належного нормативного регулювання та активної участі громадян.

Результаті проведеного дослідження теоретичних засад цифровізації органів місцевого самоврядування встановлено, що цифровізація є багатовимірним і системним процесом трансформації публічного управління, який охоплює не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а й суттєву зміну управлінських підходів, моделей взаємодії між державою та громадянами, а також організації надання публічних послуг.

З’ясовано, що цифровізація у публічному управлінні виступає проміжним етапом між простим оцифруванням інформації та глибокою цифровою трансформацією інституційної системи державного управління. Вона спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади, а також розвиток електронної демократії та покращення доступу громадян до адміністративних послуг [2; 3].

У межах розгляду нормативно-правового забезпечення встановлено, що правова база цифровізації в Україні має багаторівневу структуру та включає закони України, підзаконні нормативні акти, а також стратегічні документи державного розвитку. Водночас вона перебуває у стані активного формування та потребує подальшої систематизації, гармонізації та адаптації до сучасних технологічних змін [17; 20; 21].

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що найбільш ефективні моделі цифровізації місцевого самоврядування реалізовані в країнах Європейського Союзу та ОЕСР. Вони базуються на принципах «digital-by-design», «once-only principle», відкритості даних та інтероперабельності інформаційних систем. Особливо показовим є досвід Естонії, яка демонструє високий рівень цифровізації публічних послуг та ефективну інтеграцію цифрових технологій у систему державного управління [13; 14; 15].

Узагальнено, що ключовими передумовами успішної цифровізації органів місцевого самоврядування є:

- наявність цілісної нормативно-правової бази;
- стратегічне державне планування цифрового розвитку;
- достатній рівень цифрової інфраструктури;
- підвищення цифрової грамотності населення та службовців;
- забезпечення кібербезпеки та захисту даних.

Таким чином, цифровізація органів місцевого самоврядування є об’єктивно необхідним процесом модернізації публічного управління, що

забезпечує підвищення його ефективності, відкритості та орієнтації на потреби громадян. Водночас її успішна реалізація можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує нормативно-правові, організаційні та технологічні складові.

Отримані результати створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів управління цифровізацією на прикладі Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ДЕПАРТАМЕНТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Департаменту економічного розвитку

У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває діяльність органів місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію державної економічної політики на регіональному рівні.

Відповідно, важливе місце у системі муніципального управління займають профільні структурні підрозділи, зокрема департаменти економічного розвитку, які виконують функції стратегічного планування, координації та реалізації заходів соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради є виконавчим органом міської ради, що здійснює організаційно-функціональні повноваження у сфері економічної політики міста. Його діяльність спрямована на забезпечення комплексного, збалансованого та сталого розвитку міського господарства, а також на ефективне використання наявного ресурсного потенціалу територіальної громади . У цьому контексті доцільно зазначити, що департамент виступає ключовою інституційною ланкою, яка забезпечує інтеграцію державних і місцевих інтересів у сфері економіки.

Організаційно-правовий статус департаменту визначається чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також внутрішніми нормативними документами, такими як положення про департамент.

Як юридична особа публічного права, департамент має власний код ЄДРПОУ, печатку та самостійний баланс, що свідчить про його інституційну автономність у межах визначених повноважень .

Основною метою діяльності департаменту є формування сприятливого економічного середовища для розвитку підприємництва, інвестиційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності міста. У цьому аспекті діяльність департаменту носить комплексний характер і охоплює як стратегічне планування, так і практичну реалізацію відповідних програм і проєктів.

Важливо підкреслити, що у сучасних умовах децентралізації роль таких структур значно зростає, оскільки саме на місцевому рівні формується значна частина економічної політики держави.

До основних завдань департаменту, відповідно до офіційних матеріалів, належать:

- забезпечення сталого економічного і соціального розвитку міста;
- розробка та реалізація стратегічних напрямів розвитку;
- впровадження державної економічної, інвестиційної та промислової політики;
- сприяння залученню інвестицій у міську економіку;
- забезпечення реалізації цінової політики у межах компетенції органів місцевого самоврядування.

Зазначені функції свідчать про багатовекторність діяльності департаменту, що, у свою чергу, обумовлює необхідність застосування системного підходу до управління економічними процесами на рівні міста. При цьому важливою складовою діяльності виступає аналітична функція, яка передбачає моніторинг соціально-економічних показників, оцінку ефективності реалізації програм та формування прогнозів розвитку.

Нижче у таблиці 2.1 наведено узагальнену характеристику Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика департаменту

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради
Організаційна форма	Виконавчий орган місцевого самоврядування
Код ЄДРПОУ	37573157
Рік створення	2011
Основний вид діяльності	Державне управління загального характеру
Адреса	м. Запоріжжя, вул. Незалежної України, 60-б
Керівник	директор департаменту

Слід зазначити, що діяльність департаменту реалізується у тісній взаємодії з іншими структурними підрозділами міської ради, суб'єктами господарювання, громадськими організаціями та інвесторами. Така міжсекторна взаємодія забезпечує синергетичний ефект у процесі реалізації економічної політики міста.

Окрім того, важливою складовою діяльності департаменту є забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів. Зокрема, через офіційні веб-ресурси оприлюднюється інформація про тендери, проєкти рішень, економічні програми та інші аспекти діяльності, що сприяє підвищенню рівня довіри з боку громадськості та бізнес-середовища .

Таким чином, Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради виступає важливим інституційним елементом системи управління розвитком міста, забезпечуючи реалізацію стратегічних пріоритетів та формування ефективної економічної політики на локальному рівні.

Продовжуючи аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, доцільно більш детально зупинитися на його організаційній структурі, оскільки саме вона визначає ефективність реалізації покладених функцій і завдань. Як свідчить практика функціонування органів місцевого самоврядування, раціонально

побудована структура є передумовою належного управління економічними процесами на рівні територіальної громади.

Організаційна структура департаменту формується з урахуванням принципів ієрархічності, функціонального розподілу обов'язків та спеціалізації. Вона включає керівництво (директор департаменту та його заступники), а також профільні управління і відділи, діяльність яких спрямована на реалізацію окремих напрямів економічної політики. Зокрема, у складі департаменту функціонують підрозділи, відповідальні за стратегічне планування, інвестиційну діяльність, розвиток підприємництва, регуляторну політику, аналіз соціально-економічного розвитку та інші напрями.

Нижче на рисунку 2.1 наведено узагальнену схему організаційної структури департаменту

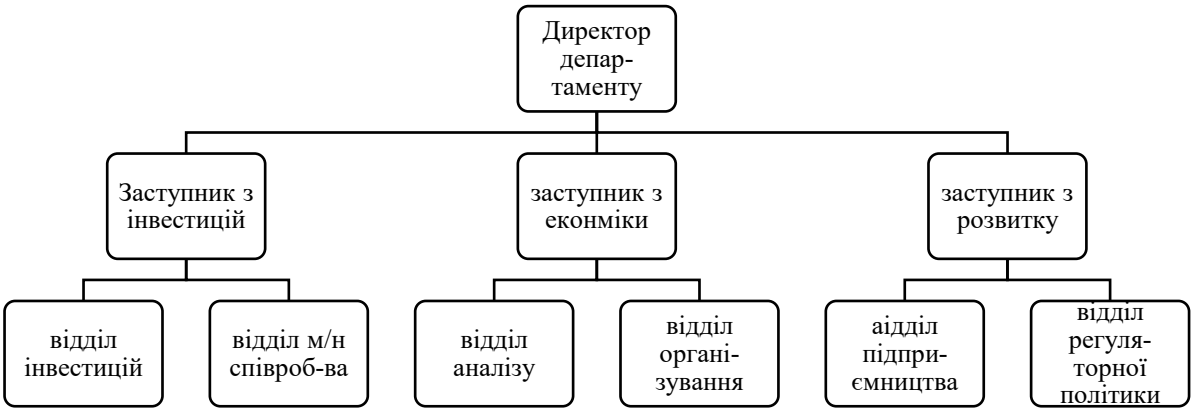


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Департаменту економічного розвитку

Слід зауважити, що наведена структура має узагальнений характер, проте відображає типову модель функціонування подібних органів. Такий підхід дозволяє забезпечити належний рівень координації між структурними підрозділами та підвищити ефективність управлінських рішень.

Однією з ключових функцій департаменту є стратегічне планування соціально-економічного розвитку міста. У цьому контексті департамент здійснює розробку середньо- та довгострокових програм розвитку, які враховують як внутрішній потенціал території, так і зовнішні економічні чинники. Важливо підкреслити, що стратегічне планування базується на принципах сталого розвитку, що передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних складових [32].

Крім того, департамент виконує функцію координації інвестиційної діяльності, що передбачає створення сприятливих умов для залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів. У сучасних умовах конкуренції між містами за інвестиційні ресурси ця функція набуває особливої актуальності. Зокрема, здійснюється підготовка інвестиційних пропозицій, супровід інвестиційних проєктів, а також участь у міжнародних програмах технічної допомоги [33].

Не менш важливим напрямом діяльності є підтримка розвитку малого та середнього підприємництва. Департамент забезпечує реалізацію відповідних програм підтримки бізнесу, сприяє розвитку підприємницької інфраструктури, а також здійснює інформаційно-консультаційну підтримку суб’єктів господарювання. У цьому аспекті важливу роль відіграє впровадження регуляторної політики, спрямованої на зменшення адміністративного навантаження на бізнес та покращення ділового клімату [34].

Окремої уваги заслуговує аналітична діяльність департаменту, яка передбачає систематичний моніторинг соціально-економічного стану міста. Зокрема, здійснюється аналіз таких показників, як обсяг промислового виробництва, рівень зайнятості населення, інвестиційна активність, розвиток малого бізнесу тощо. Отримані результати використовуються для формування управлінських рішень та коригування стратегічних документів.

Нижче у таблиці 2.2 наведено основні функціональні напрями діяльності департаменту.

Таблиця 2.2 – Основні функції Департаменту економічного розвитку

Напрям діяльності	Зміст
1	2
Стратегічне планування	Розробка програм соціально-економічного розвитку
Інвестиційна політика	Залучення інвестицій, супровід проєктів
Підприємництво	Підтримка малого та середнього бізнесу
Аналітика	Моніторинг економічних показників
Регуляторна політика	Формування сприятливого бізнес-середовища

Таким чином, функціональна діяльність департаменту охоплює широкий спектр напрямів, що забезпечує комплексний підхід до управління економічним розвитком міста. При цьому, як свідчать сучасні наукові дослідження, ефективність реалізації таких функцій значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органу влади, кадрового потенціалу та якості управлінських рішень [35].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що Департамент економічного розвитку виступає ключовим суб’єктом формування та реалізації економічної політики на місцевому рівні. Його діяльність має системний, багатокомпонентний характер і спрямована на забезпечення сталого розвитку міста в умовах сучасних економічних викликів.

Подальший аналіз діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради доцільно спрямувати на оцінку результативності його функціонування, фінансового забезпечення, а також взаємодії з іншими суб’єктами управління. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування ці аспекти набувають особливого значення, оскільки саме вони визначають спроможність органу ефективно реалізовувати покладені на нього завдання.

Насамперед варто зазначити, що ефективність діяльності департаменту значною мірою оцінюється через систему показників соціально-економічного розвитку міста. До таких показників, як правило, належать темпи зростання обсягів промислового виробництва, рівень

інвестиційної активності, динаміка розвитку малого і середнього підприємництва, рівень зайнятості населення та наповнення місцевого бюджету. У цьому контексті департамент виконує не лише виконавчу, але й координаційно-аналітичну функцію, забезпечуючи збір, обробку та інтерпретацію відповідної статистичної інформації.

Важливо підкреслити, що система оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні поступово наближається до європейських стандартів публічного управління, що передбачає впровадження принципів результативності, прозорості та підзвітності. Зокрема, застосовуються індикатори виконання програм соціально-економічного розвитку, які дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей [36].

Нижче у таблиці 2.3 наведено приклади ключових показників оцінки ефективності діяльності департаменту.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки ефективності діяльності департаменту

Показник	Характеристика
1	2
Обсяг капітальних інвестицій	Відображає інвестиційну привабливість міста
Кількість суб’єктів МСП	Характеризує розвиток підприємництва
Рівень зайнятості	Відображає стан ринку праці
Доходи місцевого бюджету	Показує фінансову спроможність громади
Обсяг реалізованої промислової продукції	Характеризує економічну активність

Аналіз зазначених показників дозволяє виявити тенденції розвитку економіки міста, а також визначити проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання. Водночас, як свідчать сучасні наукові дослідження, важливим є не лише досягнення кількісних показників, але й забезпечення якісних змін у структурі економіки, зокрема підвищення інноваційності та конкурентоспроможності [37].

Окремої уваги заслуговує питання фінансового забезпечення діяльності департаменту. Фінансування здійснюється за рахунок коштів

місцевого бюджету, що формуються відповідно до бюджетного законодавства України. При цьому департамент бере участь у формуванні бюджетних програм, пов’язаних із реалізацією заходів економічного розвитку, а також контролює ефективність використання бюджетних ресурсів у межах своєї компетенції.

Слід зазначити, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів особливого значення набуває залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема інвестицій, грантів міжнародних організацій та коштів державних програм. У цьому контексті департамент виступає ініціатором та координатором відповідних проєктів, забезпечуючи їх підготовку та реалізацію [38].

Крім того, важливою складовою діяльності департаменту є міжвідомча взаємодія. Зокрема, департамент співпрацює з:

- іншими структурними підрозділами міської ради;
- органами виконавчої влади;
- суб’єктами господарювання;
- громадськими організаціями;
- міжнародними партнерами.

Така взаємодія має комплексний характер і спрямована на забезпечення узгодженості управлінських рішень, що, у свою чергу, підвищує ефективність реалізації економічної політики. Водночас важливим є розвиток механізмів публічно-приватного партнерства, які дозволяють поєднати ресурси держави та бізнесу для реалізації інфраструктурних та інвестиційних проєктів.

У сучасних умовах цифровізації суспільства діяльність департаменту також передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес управління. Це включає використання електронних сервісів, відкритих даних, цифрових платформ для взаємодії з бізнесом і громадянами. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та покращенню якості надання адміністративних послуг [39].

Нижче наведено узагальнену схему взаємодії департаменту з основними стейкхолдерами (рис. 2.2).

Таким чином, діяльність Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради характеризується комплексністю, системністю та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей розвитку міста. Вона охоплює широкий спектр напрямів – від стратегічного планування до практичної реалізації економічних програм, що в сукупності забезпечує формування ефективної моделі управління місцевим розвитком.

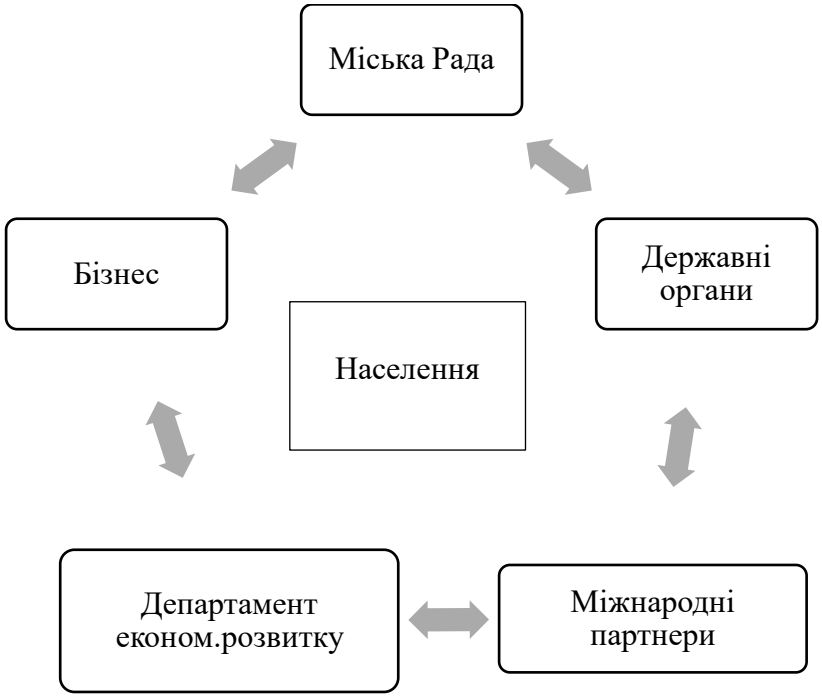


Рисунок 2.2 – Система взаємодії департаменту

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити висновок, що департамент виступає важливим інституційним механізмом забезпечення економічного зростання міста, підвищення його інвестиційної привабливості та покращення якості життя населення. Водночас подальше підвищення ефективності його діяльності потребує вдосконалення управлінських підходів, впровадження інноваційних інструментів та зміцнення кадрового потенціалу.

2.2. Оцінка сучасного стану цифровізації та управлінських процесів

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності органів публічного управління. Зокрема, впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість прийняття рішень та забезпечити якісно новий рівень взаємодії з громадянами і бізнесом. У цьому контексті оцінка сучасного стану цифровізації Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради є важливою складовою дослідження його діяльності.

Передусім слід зазначити, що цифровізація управлінських процесів базується на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які забезпечують автоматизацію збору, обробки та аналізу даних. У діяльності департаменту це проявляється у використанні електронного документообігу, цифрових платформ для обміну інформацією, а також спеціалізованих програмних продуктів для планування та моніторингу соціально-економічного розвитку [40].

Важливим інструментом цифровізації є офіційний веб-портал міської ради, який забезпечує відкритий доступ до інформації про діяльність департаменту, нормативно-правові акти, програми розвитку та інші документи. Це, у свою чергу, сприяє реалізації принципів відкритості та підзвітності органів влади. Крім того, на веб-ресурсах впроваджуються сервіси електронної демократії, які дозволяють громадянам брати участь у процесі прийняття управлінських рішень [41].

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження електронного документообігу. Це дозволяє значно скоротити час обробки документів, зменшити витрати на паперовий документообіг та підвищити ефективність внутрішніх управлінських процесів. Водночас електронний

документообіг забезпечує належний рівень контролю за виконанням завдань та дотриманням встановлених строків.

Нижче у таблиці 2.4 наведено основні інструменти цифровізації, що використовуються у діяльності департаменту.

Таблиця 2.4 – Інструменти цифровізації управлінських процесів

Інструмент	Характеристика
1	2
Електронний документообіг	Автоматизація обробки документів
Веб-портал	Інформаційна відкритість
Електронні сервіси	Взаємодія з громадянами
Аналітичні системи	Обробка економічних даних
Відкриті дані	Забезпечення прозорості

Оцінюючи рівень цифровізації, доцільно також враховувати ступінь інтеграції різних інформаційних систем. Як свідчить практика, ефективність цифрових трансформацій значною мірою залежить від здатності забезпечити взаємодію між різними базами даних та інформаційними ресурсами. У цьому контексті важливим є впровадження єдиних стандартів обміну даними та використання сучасних цифрових платформ [42].

Разом з тим, незважаючи на позитивні тенденції, існує низка проблем, що стримують розвиток цифровізації. Серед них можна виокремити недостатній рівень фінансування, обмеженість кадрового потенціалу, а також недостатню цифрову компетентність працівників. Крім того, актуальною залишається проблема кібербезпеки, яка потребує впровадження сучасних засобів захисту інформації.

У контексті оцінки управлінських процесів слід зазначити, що цифровізація сприяє переходу від традиційних бюрократичних моделей управління до більш гнучких та адаптивних підходів. Зокрема, впроваджуються елементи процесного та проєктного управління, які дозволяють підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив [43].

Нижче на рисунку 2.3 наведено узагальнену модель цифровізації управлінських процесів.

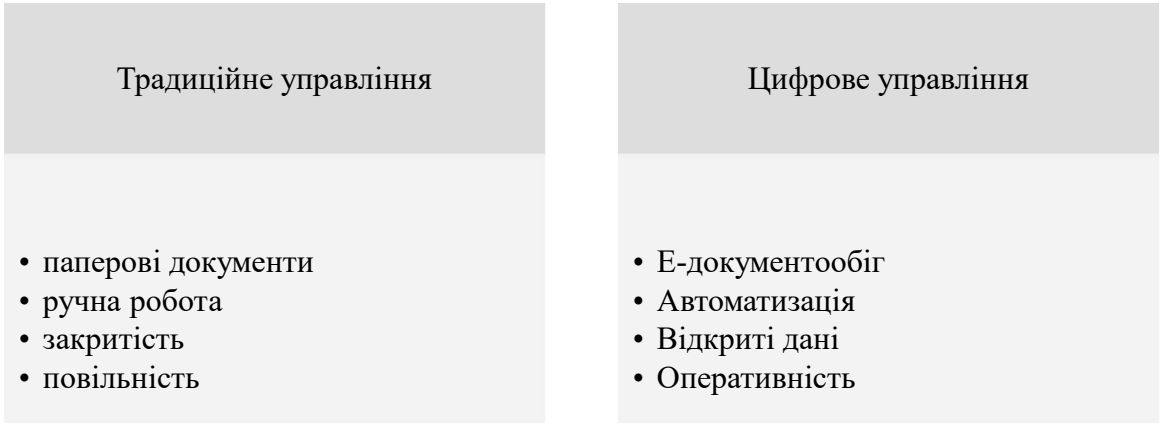


Рисунок 2.3 – Модель цифровізації управління

Таким чином, цифровізація виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку. Вона забезпечує оптимізацію управлінських процесів, підвищення прозорості та покращення якості надання послуг. Водночас подальший розвиток цифровізації потребує комплексного підходу, що включає як технічні, так і організаційні заходи.

Продовжуючи дослідження сучасного стану цифровізації діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, доцільно більш детально зупинитися на аналізі рівня зрілості цифрових управлінських процесів, а також визначенні ключових переваг і проблем, що супроводжують їх впровадження.

У науковій літературі цифровізація публічного управління розглядається як багаторівневий процес, що передбачає поступовий перехід від фрагментарного використання інформаційних технологій до комплексної цифрової трансформації. Відповідно, оцінка рівня цифровізації може здійснюватися за такими критеріями, як ступінь автоматизації процесів, рівень інтеграції інформаційних систем, доступність електронних сервісів та рівень цифрової компетентності персоналу [44].

У цьому контексті можна стверджувати, що діяльність департаменту перебуває на етапі активного впровадження цифрових інструментів, що

характеризується наявністю базових електронних сервісів, функціонуванням електронного документообігу та використанням аналітичних систем. Водночас рівень інтеграції цих елементів залишається недостатнім, що знижує загальну ефективність цифровізації.

Нижче у таблиці 2.5 наведено оцінку рівня цифровізації управлінських процесів за основними критеріями.

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня цифровізації управлінських процесів

Критерій	Рівень розвитку	Характеристика
1	2	3
Автоматизація процесів	Середній	Часткова автоматизація документообігу
Інтеграція систем	Низький	Обмежена взаємодія між системами
Електронні сервіси	Середній	Наявність базових онлайн-сервісів
Відкритість даних	Середній	Часткове оприлюднення інформації
Цифрові компетенції	Середній	Потреба у підвищенні кваліфікації

Як видно з таблиці, загальний рівень цифровізації можна охарактеризувати як середній, що відповідає сучасному етапу розвитку більшості органів місцевого самоврядування в Україні. Водночас це свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого вдосконалення.

Серед основних переваг цифровізації управлінських процесів слід виокремити:

- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- зменшення витрат часу та ресурсів;
- покращення якості обслуговування громадян і бізнесу;
- забезпечення прозорості діяльності органів влади.

Разом з тим, існують і певні недоліки, які стримують ефективність цифрової трансформації. Зокрема, до них можна віднести:

- недостатній рівень фінансування цифрових проєктів;
- фрагментарність впровадження інформаційних систем;
- відсутність єдиної цифрової стратегії на рівні департаменту;
- кадрові проблеми, пов’язані з дефіцитом IT-фахівців [45].

Особливої уваги заслуговує питання управлінських процесів у контексті цифровізації. Традиційні адміністративні процедури поступово трансформуються у більш гнучкі процеси, орієнтовані на результат. У цьому контексті важливим є впровадження сучасних управлінських підходів, таких як процесне управління, проєктний менеджмент та використання систем підтримки прийняття рішень.

Нижче на рисунку 2.4 наведено порівняння традиційних і цифрових управлінських процесів.



Рисунок 2.4 – Порівняння управлінських моделей

Варто зазначити, що ефективна цифровізація неможлива без належного кадрового забезпечення. У зв’язку з цим особливого значення набуває підвищення рівня цифрових компетенцій працівників органів місцевого самоврядування. Це передбачає проведення навчань, тренінгів та впровадження програм професійного розвитку [46].

Крім того, важливим напрямом є забезпечення кібербезпеки, оскільки зростання обсягів цифрових даних підвищує ризики несанкціонованого

доступу до інформації. Відповідно, необхідним є впровадження сучасних засобів захисту інформації та дотримання стандартів інформаційної безпеки.

Таким чином, оцінка сучасного стану цифровізації діяльності Департаменту економічного розвитку дозволяє зробити висновок про наявність позитивних тенденцій, пов’язаних із впровадженням цифрових технологій, а також визначити ключові проблеми, що потребують вирішення. Подальший розвиток цифровізації має базуватися на комплексному підході, який передбачає інтеграцію інформаційних систем, підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу та забезпечення належного фінансування відповідних проєктів.

Завершуючи аналіз сучасного стану цифровізації та управлінських процесів у діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, доцільно узагальнити отримані результати, а також визначити перспективні напрями подальшого розвитку цифрової трансформації. Це дозволяє не лише сформувати цілісне уявлення про рівень цифровізації, але й окреслити стратегічні орієнтири для підвищення ефективності управління.

Як було встановлено у попередніх частинах дослідження, цифровізація управлінських процесів у департаменті перебуває на етапі поступового розвитку. З одного боку, впроваджено базові елементи електронного врядування, зокрема електронний документообіг, використання веб-порталів та окремих цифрових сервісів. З іншого боку, існує низка стримуючих факторів, що не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій.

У цьому контексті доцільно узагальнити ключові проблеми цифровізації, які потребують першочергового вирішення. До них належать:

- відсутність комплексної цифрової стратегії розвитку департаменту;
- недостатній рівень інтеграції інформаційних систем;

- обмеженість фінансових ресурсів;
- недостатній рівень цифрової грамотності персоналу;
- ризики, пов’язані з інформаційною безпекою.

Водночас, як свідчить аналіз сучасних наукових підходів, подолання зазначених проблем можливе за умови впровадження системного підходу до цифрової трансформації, що передбачає узгодження організаційних, технологічних та кадрових аспектів розвитку [47].

Нижче у таблиці 2.6 наведено узагальнення проблем та відповідних напрямів їх вирішення.

Таблиця 2.6 – Проблеми цифровізації та напрями їх вирішення

Проблема	Напрям вирішення
1	2
Відсутність цифрової стратегії	Розробка стратегічного плану цифровізації
Низька інтеграція систем	Впровадження єдиних цифрових платформ
Недостатнє фінансування	Залучення інвестицій та грантів
Кадрові проблеми	Підвищення кваліфікації персоналу
Кіберзагрози	Посилення інформаційної безпеки

Важливо зазначити, що одним із ключових напрямів розвитку цифровізації є впровадження концепції «цифрового урядування» (digital governance), яка передбачає використання цифрових технологій на всіх етапах управлінського процесу – від збору даних до прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває використання великих даних (Big Data), аналітичних платформ та систем підтримки прийняття рішень [48].

Крім того, перспективним напрямом є розвиток електронної демократії, яка забезпечує активну участь громадян у процесах управління. Це включає використання електронних петицій, громадського бюджету, онлайн-консультацій та інших інструментів взаємодії. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до органів влади та забезпечує більш ефективне врахування потреб громади.

Нижче на рисунку 2.5 наведено узагальнену модель перспективного розвитку цифровізації.

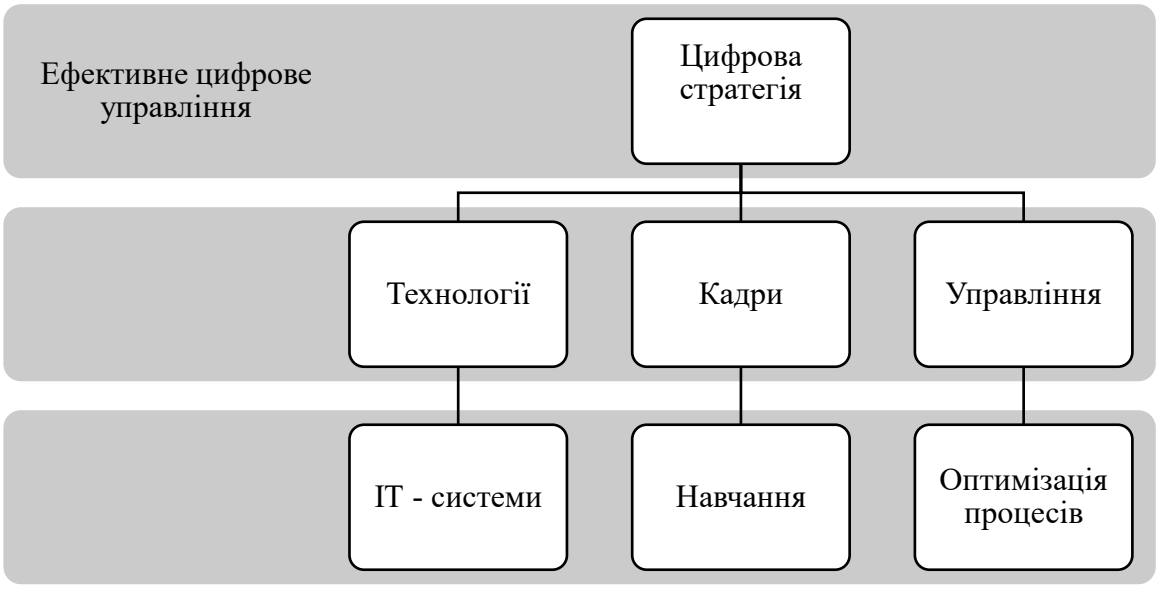


Рисунок 2.5 – Перспективна модель цифрового розвитку

Слід також наголосити, що цифровізація управлінських процесів має не лише технологічний, але й соціально-економічний ефект. Зокрема, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності міста, покращенню інвестиційного клімату, а також створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу. У довгостроковій перспективі це забезпечує сталий розвиток територіальної громади та підвищення якості життя населення [49].

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифровізація діяльності Департаменту економічного розвитку є важливим і необхідним напрямом модернізації системи управління. Незважаючи на наявність певних проблем, спостерігається позитивна динаміка впровадження цифрових технологій, що створює передумови для подальшого розвитку.

Водночас підвищення ефективності цифровізації потребує реалізації комплексних заходів, серед яких ключовими є розробка цифрової стратегії, інтеграція інформаційних систем, розвиток кадрового потенціалу та

забезпечення належного рівня фінансування. Лише за умови системного підходу можливо досягти якісно нового рівня управління, що відповідатиме сучасним вимогам інформаційного суспільства.

2.3. Проблеми та недоліки в управлінні цифровізацією

У сучасних умовах активного впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління особливої актуальності набуває питання виявлення проблем та недоліків, які супроводжують процес цифровізації. Незважаючи на позитивну динаміку розвитку електронного врядування в Україні, практика діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, свідчить про наявність низки системних проблем, що стримують ефективність цифрової трансформації.

Передусім слід зазначити, що однією з ключових проблем є відсутність цілісного стратегічного підходу до цифровізації. Як правило, впровадження цифрових інструментів здійснюється фрагментарно, без належної координації та узгодження між окремими підрозділами. Це призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та ускладнення управлінських процесів. У науковій літературі наголошується, що відсутність єдиної цифрової стратегії є одним із основних бар'єрів на шляху до ефективного цифрового врядування [50].

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень інтеграції інформаційних систем. У більшості випадків різні програмні продукти функціонують ізольовано один від одного, що ускладнює обмін даними та знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Відсутність єдиної інформаційної платформи призводить до фрагментації даних, що, у свою чергу, негативно впливає на якість аналітичної діяльності.

Окрім того, суттєвим недоліком є обмеженість фінансового забезпечення процесів цифровізації. Впровадження сучасних інформаційних технологій потребує значних фінансових ресурсів, які не завжди передбачені у місцевих бюджетах. Це обмежує можливості модернізації технічної інфраструктури, придбання програмного забезпечення та впровадження інноваційних рішень [51].

Важливим фактором, що стримує розвиток цифровізації, є кадрові проблеми. Зокрема, спостерігається недостатній рівень цифрових компетенцій працівників, а також дефіцит кваліфікованих ІТ-спеціалістів у структурі органів місцевого самоврядування. У результаті навіть наявні цифрові інструменти не використовуються у повному обсязі, що знижує їх ефективність.

Нижче у таблиці 2.7 наведено основні проблеми цифровізації та їх характеристику.

Таблиця 2.7 – Основні проблеми цифровізації управління

Проблема	Характеристика
1	2
Відсутність стратегії	Фрагментарність впровадження ІКТ
Низька інтеграція	Відсутність єдиної системи даних
Обмежене фінансування	Недостатність ресурсів
Кадрові проблеми	Низький рівень цифрових навичок
Кіберризики	Загрози інформаційній безпеці

Окремої уваги заслуговує проблема інформаційної безпеки. Зростання обсягів цифрових даних та використання електронних систем підвищує ризики кіберзагроз, що можуть призвести до втрати або несанкціонованого доступу до інформації. У цьому контексті важливим є впровадження сучасних систем захисту інформації та дотримання відповідних стандартів кібербезпеки [52].

Ще одним важливим аспектом є організаційна інерція, яка проявляється у небажанні або неспроможності окремих працівників

адаптуватися до нових умов роботи. Традиційні підходи до управління, що базуються на паперовому документообігу та ієрархічних структурах, часто вступають у протиріччя з вимогами цифрової трансформації. Це уповільнює процес впровадження інновацій та знижує ефективність управлінських змін.

Нижче на рисунку 2.6 наведено причинно-наслідкові зв’язки проблем цифровізації.

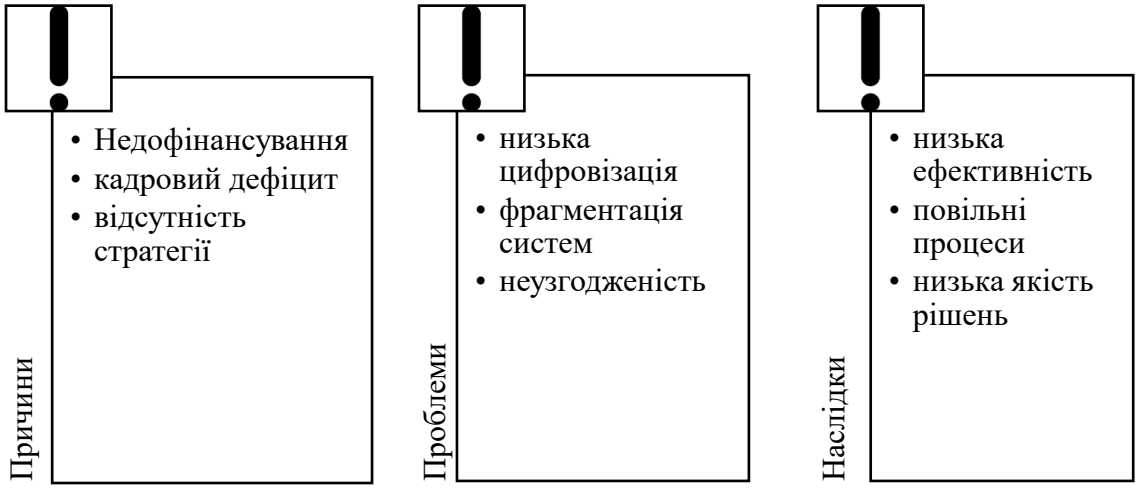


Рисунок 2.6 – Причини та наслідки проблем цифровізації

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що проблеми цифровізації мають комплексний характер і охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти. Їх вирішення потребує системного підходу, що передбачає узгодження стратегічних, фінансових та кадрових компонентів розвитку.

Продовжуючи дослідження проблем та недоліків управління цифровізацією, доцільно більш глибоко розглянути їх класифікацію, а також проаналізувати вплив кожної групи факторів на ефективність діяльності Департаменту економічного розвитку. Такий підхід дозволяє систематизувати наявні виклики та сформувати більш обґрунтоване бачення напрямів їх подолання.

Узагальнюючи наукові підходи до аналізу цифрової трансформації публічного управління, можна виокремити кілька основних груп проблем: організаційні, технологічні, кадрові, фінансові та нормативно-правові. Кожна з цих груп має власну специфіку та по-різному впливає на процес цифровізації.

Насамперед, організаційні проблеми пов’язані з недосконалістю управлінських механізмів. Зокрема, відсутність чіткої координації між структурними підрозділами, недостатній рівень регламентації цифрових процесів та слабка управлінська інтеграція призводять до зниження ефективності реалізації цифрових ініціатив. Як зазначають дослідники, цифровізація потребує зміни не лише технологій, але й управлінської культури, що є досить складним і тривалим процесом [2; 4].

Технологічні проблеми, у свою чергу, зумовлені обмеженістю технічної інфраструктури та використанням застарілих програмних рішень. У багатьох випадках інформаційні системи не відповідають сучасним вимогам, що ускладнює їх інтеграцію та знижує продуктивність роботи. Крім того, відсутність стандартизації даних створює додаткові бар’єри для ефективного обміну інформацією між різними підрозділами [42].

Кадрові проблеми залишаються одними з найбільш суттєвих. Вони проявляються не лише у недостатньому рівні цифрових компетенцій працівників, але й у низькому рівні мотивації до освоєння нових технологій. У цьому контексті важливим є формування цифрової культури в органах публічного управління, що передбачає готовність до змін, відкритість до інновацій та постійний професійний розвиток [1; 5].

Фінансові обмеження також істотно впливають на процес цифровізації. Недостатній обсяг фінансування призводить до того, що цифрові проєкти реалізуються частково або з суттєвими затримками. Це, у свою чергу, знижує ефективність уже впроваджених рішень та стримує подальший розвиток цифрової інфраструктури [51].

Окрему групу становлять нормативно-правові проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості законодавчих актів у сфері цифровізації, їх практична реалізація часто ускладнюється через недосконалість механізмів застосування. Зокрема, існують прогалини у регулюванні електронної взаємодії між органами влади, а також питання захисту персональних даних і кібербезпеки [25; 26].

Нижче у таблиці 2.8 наведено класифікацію проблем цифровізації.

Таблиця 2.8 – Класифікація проблем управління цифровізацією

Група проблем	Зміст
Організаційні	Недостатня координація та стратегічне планування
Технологічні	Застаріла ІТ-інфраструктура, відсутність інтеграції
Кадрові	Низький рівень цифрових компетенцій
Фінансові	Обмеженість бюджетних ресурсів
Нормативно-правові	Недосконалість правового регулювання

Важливим аспектом є також взаємозв’язок між зазначеними проблемами. Як правило, вони не існують ізольовано, а формують складну систему взаємозалежностей. Наприклад, недостатнє фінансування обмежує можливості модернізації технічної бази, що, у свою чергу, впливає на рівень автоматизації процесів і потребує додаткових кадрових ресурсів.

На рисунку 2.7 наведено взаємозв’язок основних проблем цифровізації.

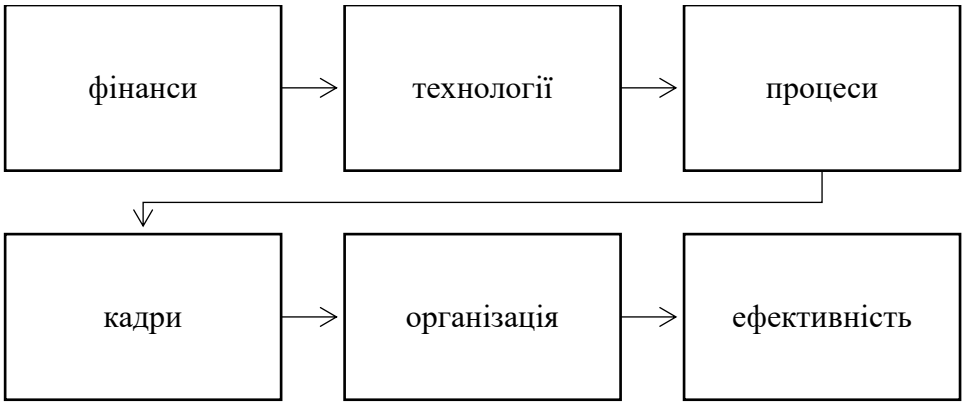


Рисунок 2.7 – Взаємозв’язок проблем цифровізації

Окремо варто звернути увагу на проблему нерівномірності цифрового розвитку. Як свідчить практика, окремі напрями діяльності департаменту можуть бути більш цифровізованими, тоді як інші залишаються на традиційному рівні. Це створює дисбаланс у функціонуванні органу та ускладнює досягнення комплексного ефекту від цифровізації.

Крім того, суттєвим недоліком є недостатній рівень орієнтації на користувача (user-oriented approach). У багатьох випадках цифрові сервіси розробляються без урахування реальних потреб громадян і бізнесу, що знижує рівень їх використання та ефективність. Як підкреслюють дослідники, сучасне цифрове управління має базуватися на принципах клієнтоорієнтованості та доступності [10].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що проблеми управління цифровізацією мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Вони охоплюють різні аспекти діяльності – від організаційних до технологічних – і суттєво впливають на ефективність функціонування Департаменту економічного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Напрями вдосконалення управління цифровізацією

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та трансформації публічного управління особливого значення набуває питання вдосконалення управління процесами цифровізації на місцевому рівні. З огляду на виявлені у попередньому підрозділі проблеми, можна стверджувати, що підвищення ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради потребує реалізації комплексних заходів, спрямованих на модернізацію управлінських підходів, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення кадрового потенціалу.

Передусім доцільно наголосити на необхідності формування цілісної стратегії цифровізації. Така стратегія має визначати основні цілі, завдання, пріоритети та етапи цифрової трансформації, а також передбачати механізми їх реалізації. Відповідно до сучасних наукових підходів, стратегічне планування цифровізації дозволяє забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами та підвищити ефективність використання ресурсів [1; 4].

Одним із ключових напрямів удосконалення є інтеграція інформаційних систем. У цьому контексті важливим є впровадження єдиної цифрової платформи, яка забезпечить об’єднання всіх інформаційних ресурсів департаменту. Це дозволить підвищити оперативність обміну даними, покращити якість аналітичної діяльності та забезпечити більш ефективне прийняття управлінських рішень [42].

Нижче у таблиці 3.1 наведено основні напрями вдосконалення управління цифровізацією.

Таблиця 3.1 – Основні напрями вдосконалення цифровізації

Напрям	Зміст
Стратегічний	Розробка цифрової стратегії
Технологічний	Інтеграція інформаційних систем
Кадровий	Підвищення цифрових компетенцій
Фінансовий	Оптимізація фінансування
Організаційний	Вдосконалення управлінських процесів

Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу. Зокрема, необхідно забезпечити системне підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, що передбачає проведення навчань, тренінгів та впровадження програм цифрової освіти.

Як зазначають науковці, рівень цифрових компетенцій персоналу є одним із ключових факторів успішної цифрової трансформації [5; 6].

Крім того, доцільним є впровадження сучасних підходів до управління, таких як проєктний менеджмент та процесне управління. Це дозволить підвищити гнучкість організаційної структури та забезпечити більш ефективну реалізацію цифрових проєктів. У цьому контексті важливим є використання цифрових інструментів планування, моніторингу та оцінки результатів діяльності [43].

На рисунку 3.1 наведено узагальнену модель вдосконалення управління цифровізацією.

Не менш важливим є вдосконалення фінансового забезпечення цифровізації. У цьому аспекті доцільно розширювати джерела фінансування за рахунок залучення інвестицій, участі у міжнародних програмах та використання грантових коштів.

Такий підхід дозволить забезпечити стабільність фінансування цифрових проєктів і підвищити їх масштабність [49].

Окрему увагу слід приділити розвитку електронних сервісів для громадян і бізнесу.

У сучасних умовах саме якість та доступність цифрових послуг є одним із ключових показників ефективності публічного управління.

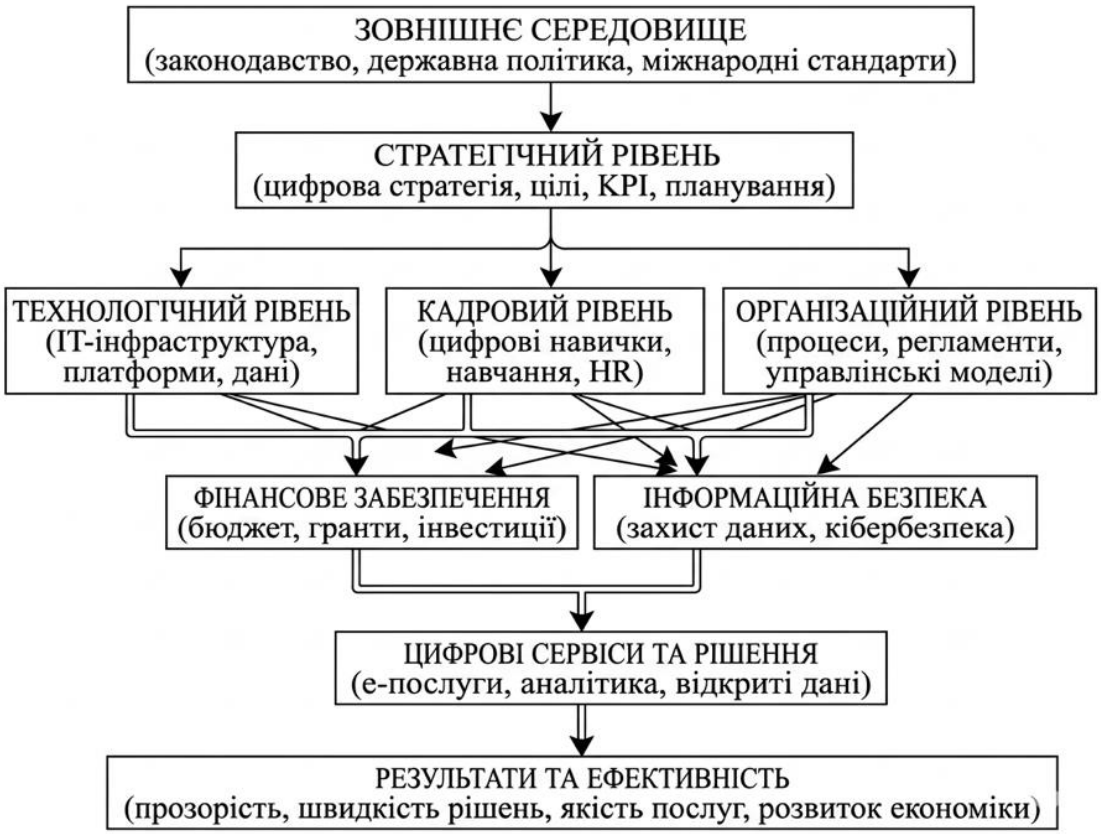


Рисунок 3.1 – Модель вдосконалення цифрового управління

Відповідно, необхідно орієнтуватися на потреби користувачів, забезпечувати простоту використання сервісів та їх інтеграцію з іншими державними платформами [10].

Таким чином, вдосконалення управління цифровізацією має здійснюватися на основі комплексного підходу, що охоплює стратегічні, технологічні, кадрові та фінансові аспекти. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності Департаменту економічного розвитку та забезпечити його відповідність сучасним вимогам цифрового суспільства.

Важливим аспектом вдосконалення управління цифровізацією є забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та захисту даних. У сучасних умовах активного використання цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування значно зростають ризики кіберзагроз,

витоку інформації та несанкціонованого доступу до даних. Саме тому питання кібербезпеки повинно розглядатися не як допоміжний, а як стратегічний елемент цифрової трансформації. Відповідно до наукових досліджень, ефективна система кіберзахисту є необхідною умовою стабільного функціонування цифрових сервісів і довіри з боку громадян [9].

У цьому контексті доцільно передбачити впровадження комплексної системи управління інформаційною безпекою, яка включає технічні, організаційні та правові заходи. Зокрема, мова йде про використання сучасних засобів захисту інформації, регулярний аудит інформаційних систем, а також підвищення обізнаності працівників щодо правил кібергігієни. Важливим є також дотримання вимог чинного законодавства, зокрема Законів України «Про захист персональних даних» та «Про інформацію», які регламентують порядок обробки та збереження інформації [18; 19].

Не менш суттєвим напрямом є розвиток відкритих даних та забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Як свідчить міжнародний досвід, зокрема дослідження OECD, відкритість даних сприяє підвищенню довіри громадян до влади, а також створює передумови для розвитку інновацій та підприємництва [42]. У цьому зв’язку Департаменту економічного розвитку доцільно активізувати роботу щодо оприлюднення актуальної інформації у форматі відкритих даних, а також забезпечити її доступність і зручність для користувачів.

Крім того, важливою складовою вдосконалення управління цифровізацією є розвиток міжвідомчої взаємодії. Практика показує, що ефективна цифрова трансформація неможлива без налагодженої співпраці між різними структурними підрозділами, органами влади та зовнішніми стейкхолдерами. У цьому контексті доцільним є створення єдиного інформаційного простору, який дозволить забезпечити оперативний обмін даними та узгодженість управлінських рішень [43].

Нижче у таблиці 3.2 наведено додаткові напрями вдосконалення управління цифровізацією, які доповнюють попередньо визначені.

Таблиця 3.2 – Додаткові напрями вдосконалення цифровізації

Напрям	Зміст
1	2
Безпековий	Забезпечення кіберзахисту та захисту персональних даних
Інформаційний	Розвиток відкритих даних та прозорості
Інтеграційний	Посилення міжвідомчої взаємодії
Інноваційний	Впровадження новітніх цифрових технологій
Комунікаційний	Покращення взаємодії з громадянами

Варто також звернути увагу на необхідність впровадження інноваційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Зокрема, перспективними є використання технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та хмарних сервісів. Їх застосування дозволяє підвищити якість аналітичної роботи, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити більш обґрунтоване прийняття рішень. Як зазначається у звітах Організації Об’єднаних Націй, використання інноваційних цифрових рішень є одним із ключових трендів розвитку публічного управління у світі [44].

Окремої уваги заслуговує питання цифрової інклюзії. У процесі цифровізації важливо забезпечити рівний доступ до цифрових послуг для всіх категорій населення, включаючи осіб похилого віку, людей з інвалідністю та мешканців віддалених територій. У цьому контексті доцільним є розвиток програм цифрової освіти, зокрема через використання національних платформ, таких як «Дія. Освіта», що сприяють підвищенню рівня цифрової грамотності населення [46].

Нижче на рисунку 3.2 наведено узагальнену схему взаємозв’язку основних напрямів вдосконалення управління цифровізацією.

Таким чином, подальший розвиток управління цифровізацією повинен здійснюватися з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку цифрового суспільства.



Рисунок 3.2 – Система напрямів вдосконалення цифрового управління

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить не лише підвищити ефективність діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, але й сприятиме формуванню сучасної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи публічного управління.

3.2. Розробка практичних рекомендацій для Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради

У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні особливого значення набуває не лише теоретичне обґрунтування напрямів цифровізації, але й розробка конкретних практичних рекомендацій щодо їх реалізації. З огляду на результати проведеного аналізу та визначені у попередньому підрозділі напрями вдосконалення, доцільно сформувати

систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради.

Передусім варто зазначити, що практична реалізація цифрової трансформації має ґрунтуватися на принципах системності, поетапності та адаптивності. Це означає, що впровадження цифрових рішень повинно здійснюватися з урахуванням наявних ресурсів, організаційних можливостей та стратегічних пріоритетів розвитку міста. Як підкреслюють сучасні дослідники, саме комплексний підхід до цифровізації забезпечує її ефективність і стійкість у довгостроковій перспективі [4].

Однією з ключових практичних рекомендацій є розробка та впровадження дорожньої карти цифрової трансформації Департаменту. Така дорожня карта повинна містити чітко визначені етапи реалізації цифрових проєктів, строки їх виконання, відповідальних осіб, а також показники оцінки ефективності. Важливим є також узгодження цієї дорожньої карти зі стратегічними документами розвитку міста та державними програмами цифровізації, що дозволить забезпечити цілісність управлінських рішень [32; 39].

Не менш важливою є рекомендація щодо впровадження системи електронного документообігу та автоматизації внутрішніх процесів. Використання електронних документів значно підвищує швидкість обробки інформації, зменшує витрати часу та ресурсів, а також сприяє підвищенню прозорості діяльності органу влади. У цьому контексті необхідно забезпечити повне дотримання вимог Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» [20].

Наступним важливим кроком є створення єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечить централізований збір, обробку та аналіз даних. Така система дозволить підвищити якість управлінських рішень за рахунок використання актуальної та достовірної інформації. Крім того, вона сприятиме формуванню аналітичної бази для прогнозування соціально-економічного розвитку міста [43].

Нижче у таблиці 3.3 наведено основні практичні рекомендації щодо вдосконалення управління цифровізацією.

Таблиця 3.3 – Практичні рекомендації для Департаменту економічного розвитку

№	Захід	Очікуваний результат
1	2	3
1	Розробка дорожньої карти цифровізації	Системність та послідовність впровадження
2	Впровадження електронного документообігу	Оптимізація управлінських процесів
3	Створення аналітичної системи	Підвищення якості рішень
4	Підвищення цифрових компетенцій персоналу	Зростання ефективності роботи
5	Розвиток електронних сервісів	Покращення якості послуг
6	Забезпечення кібербезпеки	Захист інформації

Окремої уваги потребує питання підвищення цифрових компетенцій працівників Департаменту. У цьому напрямі доцільно запровадити систематичне навчання персоналу, зокрема через участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах та онлайн-курсах. Важливу роль у цьому процесі відіграють національні освітні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрових навичок державних службовців [46].

Крім того, доцільним є впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності цифровізації. Така система повинна включати набір ключових показників (KPI), які дозволять оцінювати результативність реалізованих заходів, виявляти проблемні аспекти та своєчасно коригувати управлінські рішення. Як свідчить міжнародний досвід, використання KPI є необхідною умовою ефективного управління цифровими проєктами [15].

На рисунку 3.3 наведено узагальнену модель реалізації практичних рекомендацій.

Важливо також звернути увагу на необхідність активізації співпраці з зовнішніми партнерами, зокрема IT-компаніями, науковими установами та міжнародними організаціями. Така співпраця дозволить залучити додаткові ресурси, отримати доступ до сучасних технологій та перейняти передовий досвід у сфері цифровізації. Зокрема, участь у міжнародних програмах і

проєктах сприяє підвищенню інноваційного потенціалу органів місцевого самоврядування [49].

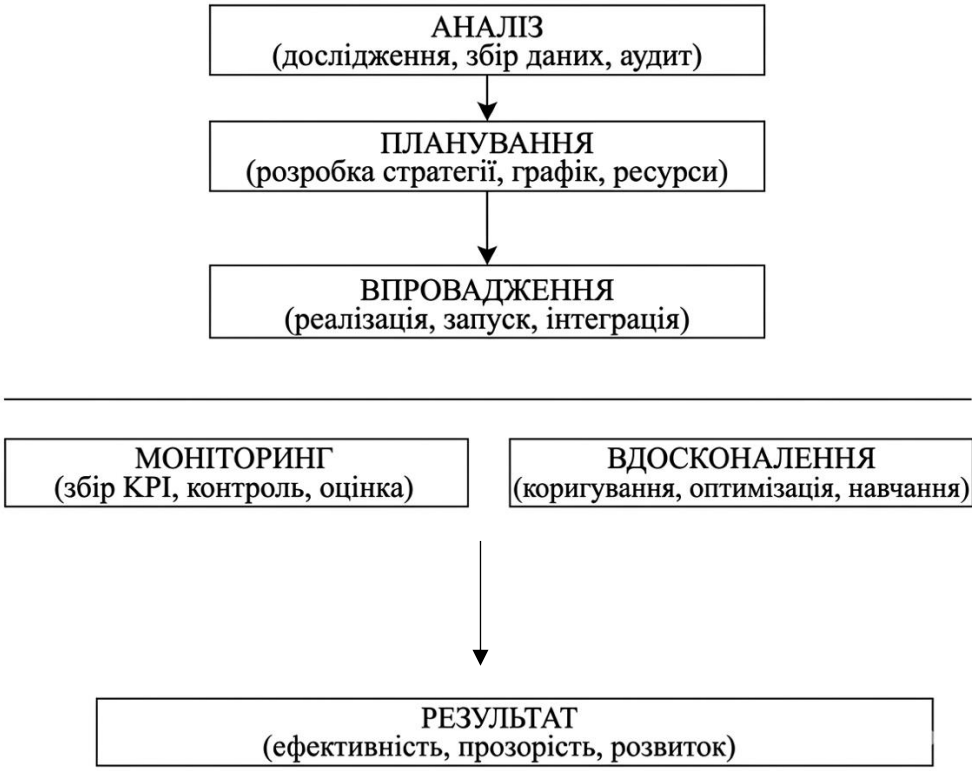


Рисунок 3.3 – Модель реалізації цифрових рекомендацій

Таким чином, розроблені практичні рекомендації мають комплексний характер і охоплюють ключові аспекти управління цифровізацією. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради, забезпеченню прозорості управлінських процесів та покращенню якості надання публічних послуг.

Важливою складовою реалізації запропонованих рекомендацій є оцінка їх економічної та управлінської ефективності. У сучасних умовах цифровізації публічного управління особливого значення набуває раціональне використання бюджетних ресурсів, що обумовлює необхідність проведення відповідних розрахунків та прогнозів. Як зазначається у науковій літературі, ефективність цифрових проєктів

визначається не лише економічними показниками, але й соціальними ефектами, зокрема підвищенням якості публічних послуг та рівня задоволеності громадян [43].

У цьому контексті доцільно застосовувати підхід до оцінки ефективності, який базується на співвідношенні витрат і результатів. Зокрема, впровадження електронного документообігу дозволяє значно скоротити витрати на паперовий обіг, зменшити час обробки документів та оптимізувати робочі процеси. За оцінками експертів, автоматизація управлінських процесів може зменшити адміністративні витрати на 20-30 % [36]. Нижче у таблиці 3.4 наведено орієнтовну оцінку ефективності впровадження окремих заходів цифровізації.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності заходів цифровізації

Захід	Витрати	Очікуваний ефект	Результат
1	2	3	4
Е-документообіг	Середні	Скорочення часу обробки	Високий
Аналітична система	Високі	Підвищення якості рішень	Високий
Навчання персоналу	Низькі	Підвищення продуктивності	Середній
Е-сервіси	Середні	Покращення обслуговування	Високий
Кібербезпека	Середні	Зменшення ризиків	Високий

Таким чином, можна зробити висновок, що більшість запропонованих заходів мають високий рівень ефективності за відносно помірних витрат, що свідчить про доцільність їх впровадження.

Окрему увагу слід приділити формуванню системи показників оцінки результативності цифровізації. Зокрема, доцільно використовувати такі показники, як рівень цифровізації послуг, кількість електронних звернень громадян, швидкість обробки інформації, рівень задоволеності користувачів та економія бюджетних коштів. Відповідно до рекомендацій міжнародних організацій, зокрема OECD, саме використання чітких індикаторів дозволяє забезпечити прозорість та підзвітність діяльності органів влади [15]. Нижче у таблиці 3.5 наведено систему ключових показників ефективності (KPI), які доцільно використовувати в діяльності Департаменту.

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності цифровізації

Показник	Опис
Рівень цифровізації послуг	Частка послуг, доступних онлайн
Час обробки звернень	Середній час надання послуги
Кількість користувачів	Кількість громадян, що користуються сервісами
Рівень задоволеності	Оцінка якості послуг
Економія ресурсів	Зменшення витрат

Важливим елементом реалізації практичних рекомендацій є також управління ризиками цифровізації. У процесі впровадження цифрових технологій можуть виникати різноманітні ризики, серед яких технічні, фінансові, організаційні та правові. Зокрема, до технічних ризиків належать збої в роботі інформаційних систем, до фінансових – недостатність фінансування, до організаційних – опір персоналу змінам, а до правових – недосконалість нормативно-правового забезпечення [26].

На рисунку 3.4 наведено класифікацію основних ризиків цифровізації.

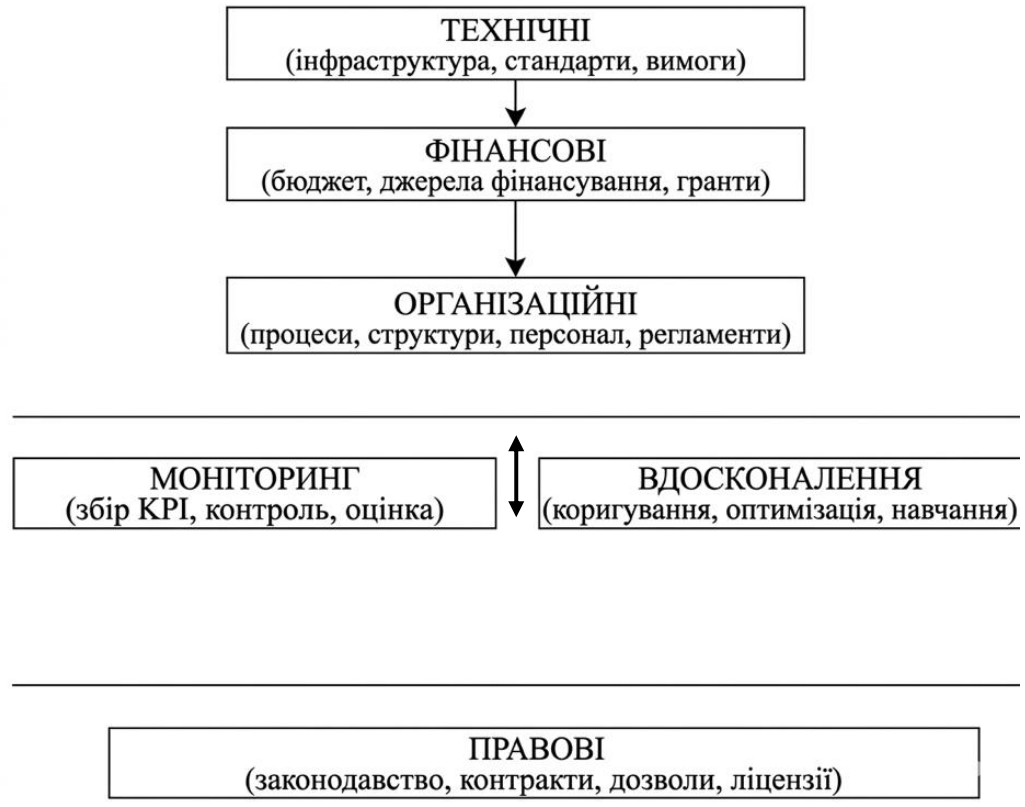


Рисунок 3.4 – Основні ризики цифровізації

З метою мінімізації зазначених ризиків доцільно впровадити систему управління ризиками, яка передбачає їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів реагування. Наприклад, для зниження технічних ризиків необхідно забезпечити резервне копіювання даних та використання надійних ІТ-рішень, для зниження організаційних – проводити роз’яснювальну роботу серед працівників та підвищувати їх мотивацію до змін.

Крім того, доцільним є впровадження принципів електронного урядування, що передбачають відкритість, доступність, орієнтацію на користувача та ефективність. Як свідчить досвід країн Європейського Союзу, реалізація таких принципів сприяє підвищенню якості публічного управління та рівня довіри громадян до влади [13].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що розроблені практичні рекомендації мають не лише теоретичне, але й прикладне значення. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність управління цифровізацією, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити сталий розвиток Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв’язано актуальне науково-практичне завдання щодо обґрунтування напрямів удосконалення управління цифровізацією в органах місцевого самоврядування на прикладі Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Теоретичні засади цифровізації в публічному управлінні. Доведено, що цифровізація є не просто процесом впровадження новітніх технологій, а фундаментальною трансформацією парадигми публічного управління. Вона передбачає перехід від бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованої («Government as a Service»), де цифрові інструменти (хмарні обчислення, Big Data, штучний інтелект) стають основою для прийняття управлінських рішень. Уточнено, що для місцевого самоврядування цифрова трансформація є ключовим фактором забезпечення прозорості, інклюзивності та ефективності використання ресурсів громади.

2. Аналіз нормативно-правового забезпечення та зарубіжного досвіду. Встановлено, що Україна створила потужний законодавчий фундамент для цифрового прориву (Закони про електронні комунікації, публічні електронні реєстри, концепція «Дія»). Проте на рівні місцевого самоврядування спостерігається певний розрив між загальнодержавними стандартами та їх локальною імплементацією через брак підзаконних актів, що регулюють цифрову взаємодію всередині муніципалітетів. Дослідження досвіду провідних країн (Естонії, Сінгапуру, Польщі) показало, що успіх цифровізації на місцях залежить від трьох чинників: політичної волі керівництва, наявності єдиної архітектури даних та безперервного навчання персоналу.

3. Оцінка стану цифровізації Департаменту економічного розвитку ЗМР. Проведений аналіз діяльності Департаменту свідчить про наявність базового рівня цифрової зрілості: впроваджено систему електронного документообігу, використовуються державні електронні реєстри та платформи (Prozorro, мережа «ЦНАП»). Департамент відіграє стратегічну роль у формуванні економічного потенціалу Запоріжжя, однак рівень автоматизації специфічних функцій – таких як моніторинг інвестиційних проєктів, аналіз ринку та взаємодія з місцевим бізнесом – залишається недостатнім.

4. Виявлення ключових проблем управління. На основі проведеного SWOT-аналізу було ідентифіковано основні бар'єри:

Організаційні: відсутність виділеного фахівця (CDTO) або підрозділу, відповідального за координацію цифрових змін саме в економічному секторі.

Технічні: фрагментарність інформаційних систем (проблема «клаптикової» цифровізації), що ускладнює оперативний обмін даними між відділами.

Кадрові: недостатній рівень володіння інструментами бізнес-аналітики серед профільних спеціалістів Департаменту.

Комунікаційні: обмеженість цифрових каналів зворотного зв'язку з інвесторами та підприємцями міста.

5. Рекомендації щодо удосконалення управління цифровізацією. Для усунення виявлених недоліків запропоновано комплекс заходів, структурований за трьома напрямами:

Інституційне зміцнення: Впровадження посади координатора з цифрової трансформації в структурі Департаменту та розробка «Дорожньої карти цифрового розвитку економічного сектору м. Запоріжжя», яка б узгоджувалася із загальноміською стратегією.

Технологічна модернізація: Створення інтегрованої цифрової панелі (Dashboard) для керівництва Департаменту, яка в реальному часі

відображатиме ключові показники економічного розвитку громади, стан виконання бюджетних програм та інвестиційний паспорт міста.

Розвиток людського капіталу: Запровадження системи регулярного підвищення цифрової грамотності працівників (Digital Upskilling), зокрема у сферах кібербезпеки та роботи з відкритими даними.

6. Практична значущість та очікуваний ефект. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Департаменту економічного розвитку перейти до моделі управління на основі даних (Data-driven decision making). Очікуваний ефект полягає у скороченні часу на підготовку управлінської звітності на 30%, підвищенні прозорості економічних процесів для громади та покращенні інвестиційного клімату міста через створення зручних цифрових точок входу для бізнесу.

Таким чином, удосконалення управління цифровізацією в Департаменті економічного розвитку Запорізької міської ради є не просто технічною потребою, а стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку громади в умовах сучасних викликів. Запропоновані заходи мають прикладний характер і готові до впровадження в управлінську практику ОМС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілюшенко Д. Цифровізація публічного управління як чинник підвищення ефективності державної політики в Україні. Наукові праці МАУП. 2025. С. 55-58.
2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. 2024. С. 9-12.
3. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. 2024. С. 51-55.
4. Коваль Я., Кучеренко В. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Herald of Khmelnytskyi National University. 2025. С. 21-26.
5. Бондарчук Н., Дуброва Н. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. 2023. С. 35-37.
6. Герасименко О., Хоптяна С., Гарбич А. Цифрові інструменти адаптації публічного управління до кризових ситуацій. Фінансовий простір. 2025. С. 16-20.
7. Міщенко Д., Міщенко Л., Хурдей В. Цифровізація публічного управління як чинник нейтралізації загроз національним інтересам. Дніпровський науковий часопис. 2025. С. 39-43.
8. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: офіційний портал. 2024. URL: https://thedigital.gov.ua/ (дата звернення: 04.03.2026)
9. Дубина М., Шевчук О. Кібербезпека в системі публічного управління. Економіка та держава. 2023. С. 59-63.
10. Марченко О. Цифровізація публічних послуг в Україні. Публічне управління та адміністрування. 2022. С. 22-28.
11. Савченко І. Цифровізація регіонального розвитку в Україні.

Регіональна економіка. 2023. С. 14-17.

12. Куйбіда В., Петренко І. Цифрова трансформація публічного управління: європейський досвід. Державне управління: теорія та практика. 2023. С. 40-43.

13. European Commission. Digital Government Strategy 2030 [Електронний ресурс]. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-government (дата звернення: 27.04.2026).

14. Калюжна Н. Естонська модель електронного урядування: досвід для України. Публічне управління. 2022. С. 19-23.

15. OECD. Digital Government Review URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government/ (дата звернення: 27.04.2026).

16. Деякі питання цифрової трансформації державного управління: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 194 URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 27.04.2026).

17. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 04.03.2026).

18. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 04.03.2026)

19. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (дата звернення: 04.03.2026).

20. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text (дата звернення: 04.03.2026).

21. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (дата звернення: 04.03.2026)

22. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 04.03.2026).

23. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 20.03.2026).

24. Про електронні петиції: Закон України від 02.07.2015 № 577-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text (дата звернення: 04.03.2026).

25. Кравченко О. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні. Публічне управління та адміністрування. 2023. С. 24-27.

26. Литвиненко М. Проблеми правового регулювання цифрової трансформації. Право та державне управління. 2022. С. 51-53.

27. Децентралізація в Україні: цифровий розвиток громад. URL: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 27.04.2026).

28. Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради : офіційний портал. URL: https://zp.gov.ua/department/5697 (дата звернення: 28.04.2026).

29. Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради – інформація та завдання. URL: https://zp.gov.ua/uk/organizations/item/59/departament-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoi-miskoi-radi (дата звернення: 28.04.2026).

30. Clarity Project. Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради (ЄДРПОУ 37573157). URL: https://clarity-project.info/edr/37573157 (дата звернення: 28.04.2026).

31. UA-REGION. Департамент економічного розвитку Запорізької міської ради: основна інформація. URL: https://www.ua-region.com.ua/37573157 (дата звернення: 28.04.2026).

32. Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегічне планування регіонального розвитку. URL: https://www.minregion.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

33. Офіційний портал Запорізької міської ради. Інвестиційна діяльність. URL: https://zp.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

34. Державна регуляторна служба України. Основи державної регуляторної політики. URL: https://www.drs.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

35. Ковальчук І. В. Регіональна економіка: сучасні підходи до управління розвитком територій. Київ : НАДУ, 2021. 304 с.

36. Міністерство фінансів України. Оцінка ефективності бюджетних програм. URL: https://www.mof.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

37. Савченко О. В. Економічний розвиток регіонів в умовах трансформації економіки. Харків : ХНЕУ, 2022. 280 с.

38. Міністерство економіки України. Інвестиційна політика України. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

39. Кабінет Міністрів України. Цифрова трансформація державного управління. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

40. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

41. Портал відкритих даних України. Електронне врядування. URL: https://data.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

42. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris, 2021. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 28.04.2026).

43. Мельник А. Ф. Публічне управління та адміністрування в умовах цифровізації. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.

44. United Nations. E-Government Survey 2022: Digital Government in the Decade of Action. New York, 2022. URL: https://publicadministration.un.org (дата звернення: 28.04.2026).

45. Бондаренко О. С. Цифрова трансформація публічного управління в

Україні. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.

46. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Цифрова освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

47. OECD. Digital Transformation of Public Governance. Paris, 2020. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 28.04.2026).

48. Куйбіда В. С., Петренко І. В. Цифрове врядування в Україні: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2021. 320 с.

49. Світовий банк. Цифровий розвиток України. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 28.04.2026).

50. United Nations. E-Government Development Report 2022. New York, 2022. URL: https://publicadministration.un.org (дата звернення: 28.04.2026).

51. Міністерство фінансів України. Бюджетна політика у сфері цифровізації. URL: https://www.mof.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).

52. Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації України. Кібербезпека. URL: https://cip.gov.ua (дата звернення: 28.04.2026).