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
МАГІСТРА

на тему Цифровізація управлінських процесів в економічному департаменті Заліщицької міської ради

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Digitalization of Management Processes in the Economic Departament of the Zalishchyky Citi Council

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи 8.0734-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Р.О. Шаповалов
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шаповалову Роману Олександровичу

1. Тема роботи Цифровізація управлінських процесів в економічному департаменті Заліщицької міської ради
керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми цифровізації управлінських процесів.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра 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 цифровізації управлінських процесів – складається з 3 підрозділів: 1.1 Концептуальні підходи до дослідження цифровізації; 1.2 Теоретичне обґрунтування цифровізації управлінських процесів; 1.3 Міжнародний досвід цифровізації управлінських процесів; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану цифровізації управлінських процесів – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика економічного департаменту Заліщицької міської ради; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища економічного відділу Заліщицької міської ради; 2.3 Аналіз сучасного стану цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті; 3 Розділ – Шляхи удосконалення цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті – складається з 2

підрозділів: 3.1 Дослідження можливостей та перспектив застосування цифровізації управлінських процесів досліджуваної установи; 3.2 Стратегічні кроки для підвищення ефективності та інноваційності цифровізації процесів управління.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ Р.О. Шаповалов
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 85 сторінок, 14 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Об’єктом дослідження є процес впровадження цифровізації в управлінську систему державної установи.

Метою кваліфікаційної роботи є створення рекомендацій для поліпшення організаційного та економічного забезпечення цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті державної установи.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи зумовлена низкою ключових факторів, що відображають загальнодержавні пріоритети та потреби місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів. Дослідження цифрового перетворення в економічному департаменті є своєчасним і має значну теоретичну та практичну цінність у контексті розбудови ефективного, прозорого та економічно стійкого місцевого самоврядування в Україні.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи цифровізації управлінських процесів. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність економічного департаменту Заліщицької міської ради, а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності та інноваційності цифровізації процесів управління.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом економічного департаменту Заліщицької міської ради в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних державних установ.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, ОЦИФРУВАННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 85 pages, 14 tables, 10 figures. The list of links includes 50 titles.

The object of the study is the process of introducing digitalization into the management system of a state institution.

The purpose of the qualification work is to create recommendations for improving the organizational and economic support of digitalization of management processes in the economic department of a state institution.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is determined by a number of key factors that reflect national priorities and needs of local self-government in the conditions of modern challenges. The study of digital transformation in the economic department is timely and has significant theoretical and practical value in the context of building effective, transparent and economically sustainable local self-government in Ukraine.

During the work, the theoretical foundations of digitization of management processes were considered. On the basis of theoretical material, the activity of the Economic Department of the Zalishchyky City Council was analyzed, as well as measures to increase the efficiency and innovativeness of digitalization of management processes were proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the economic department of the Zalishchyky City Council in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic state institutions.

PUBLIC ADMINISTRATION, DIGITALIZATION, ELECTRONIC GOVERNMENT, EFFICIENCY, MODERNIZATION, DIGITIZATION, TRANSFORMATION, DIGITALIZATION, DIGITAL TECHNOLOGIES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АРВ – аналіз регуляторного впливу;

ЄС – Євросоюз;

ЖКГ – житлово-комунальне господарство;

ЗМІ – засоби масової інформації;

ІТ-спеціаліст – спеціаліст у сфері інформаційних технологій.

КМУ – Кабінет Міністрів України;

МФО – міжнародні фінансові організації;

ТГ – територіальна громада;

тис. грн. – тисяч гривень;

ФОП – фонд оплати праці;

Big Data – великі дані;

Cost-Benefit Analysis – методи аналізу витрат і вигод;

HR – Human Resources – людські ресурси.

IoT – Інтернет речей;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

ROI – рентабельність інвестицій;

Text Mining – глибинний аналіз тексту.

ЗМІСТ

ВСТУП ...…….…… 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ……...……. 12
1.1 Концептуальні підходи до дослідження цифровізації……..... 12
1.2 Теоретичне обґрунтування цифровізації управлінських процесів…..... 20
1.3 Міжнародний досвід цифровізації управлінських процесів…….. 29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ……. 35
2.1 Організаційно-економічна характеристика економічного департаменту Заліщицької міської ради…… 35
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища економічного відділу Заліщицької міської ради……... 43
2.3 Аналіз сучасного стану цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті…… 49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ ДЕПАРТАМЕНТІ……. 61
3.1 Дослідження можливостей та перспектив застосування цифровізації управлінських процесів досліджуваної установи……. 61
3.2 Стратегічні кроки для підвищення ефективності та інноваційності цифровізації процесів управління…….. 69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……...……... 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….…...…...…….. 79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасність стрімко змінюється під впливом цифровізації, які проникають у всі сфери життя, зокрема в управління підприємствами. Урахування процесів цифровізації в управлінській системі стає визначальним задля зростання продуктивності, упорядкування процесів бізнесу і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Організаційне та економічне забезпечення даного переходу грає вирішальну роль, оскільки саме від нього залежить, як швидко і легко підприємство зможе впровадити сучасні технології в свою діяльність.

Успіх цифровізації управлінських процесів підприємства передбачає не лише впровадження сучасних технологій, але й проведення комплексних організаційних перетворень, які охоплюють усі рівні управління. У зв'язку з цим питання трансформації підприємств до нових умов діяльності в цифровій економіці набуває особливої актуальності.

Одним із пріоритетних кроків цифрової модернізації урядового та місцевого управління є оцифрування державних і муніципальних послуг. Тому вдосконалення механізмів цифрової трансформації процесів управління та впровадження сучасних інформаційних технологій у державному секторі є одним із ключових пріоритетів для органів влади в процесі переходу до цифрової економіки та суспільства. Важливо забезпечити вибір та ефективне використання інструментів і методів, які сприяють гарантуванню безпеки, прозорості та доступності державних послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Окрім того, необхідно розвивати цифрові засоби, що формують нові ефективні форми управління і взаємодії між державними органами, місцевою владою, організаціями та громадянами.

Основні поняття, методи та інструменти цифровізації управлінських процесів державного та місцевого самоврядування, і водночас становлення цифрового соціуму представлено в роботах таких дослідників, як Герасимчук

З.В.,, Конотопенко О. П., Литвинов О. М., Міхровська М. С., Панкратова О. М., Руденко М. В. та інших авторів.

Беручи до уваги значущість і ефективність проведених досліджень зазначеними фахівцями, низка питань, пов'язаних із цифровізацією в рамках управлінських процесів розвитку територіальних громад, залишаються відкритими та потребують подальшого опрацювання, що визначає актуальність обраної тематики дослідження.

Об’єкт дослідження – процес впровадження цифровізації в управлінську систему державної установи.

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення цифровізації управлінських процесів.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є створення рекомендацій для поліпшення організаційного та економічного забезпечення цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті державної установи.

З метою досягнення поставленого результату, сформульовано такі завдання:

- переглянути концептуальні підходи до дослідження цифровізації;

- розкрити теоретичне обгрунтування цифровізації управлінських процесів;

- дослідити міжнародний досвід цифровізації управлінських процесів;

- надати організаційно-економічну характеристику економічного департаменту Заліщицької міської ради та позиція цього сектору у національній економічній системі України;

- проаналізувати та оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище досліджуваної державної установи;

- визначити ключові вектори і запропонувати заходи для підвищення ефективності цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті Заліщицької міської ради.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань застосовувався комплекс загальнонаукових (абстракція, аналіз, синтез, індукція, дедукція) та спеціальних методів пізнання. Зокрема, використовувалися методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваної установи за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми цифровізації управлінських процесів, матеріали періодичного друку з питань цифровізації управлінських процесів державних установ.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретній державній установі проведено дослідження можливостей та перспектив застосування цифровізації управлінських процесів і зроблена спроба їх удосконалення за рахунок стратегічних кроків для підвищення ефективності та інноваційності цифровізації процесів управління.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатку.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації тез в збірнику наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025» та збірнику наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції ЗНУ, зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1 Концептуальні підходи до дослідження цифровізації

Сучасна економіка розвивається завдяки безперервному оновленню: вона вимагає модернізації, створення нових моделей управління, інноваційних продуктів та систем. Розвиток відбувається як у окремих підрозділах організацій та підприємств, так і в межах окремої держави і навіть на світовому рівні. Ця поширена подія безпосередньо пов’язана з поняттям «оцифрування».

Головна складність у дослідженні феномену цифровізації полягає у недостатній розробці сучасної науково-методологічної бази. Переважна більшість наявних досліджень та напрацювань є комерційними проектами, які обмежуються рамками окремих консалтингових фірм чи галузей.

Цифровізацією охоплено всі аспекти життя, що закріпило за собою статус головного елемента сучасного світу. Прогресивні цифрові рішення пропонують нові можливості для розвитку університетів та інших навчальних закладів у міжнародному масштабі. Процеси цифровізації відкривають нові перспективи для обміну знаннями і досвідом, сприяючи глибшому пізнанню та допомагаючи приймати більш тривалі та обґрунтовані рішення у повсякденному житті [6, с.7].

Спроби впровадження цифрової економіки залишаються ключовим трендом як для держави, так і для бізнесу. Проте неможливо побудувати її виключно на основі заздалегідь визначених алгоритмів. У різних країнах економісти, підприємці та ІТ-спеціалісти активно розробляють новітні цифрові інструменти та технологічні рішення для забезпечення економічного зростання в цифровому форматі. Але, на сьогодні спільне розуміння цього терміну все ще відсутнє.

У табл. 1.1 наведено різноманітні підходи авторів до трактування поняття «цифровізація».

Таблиця 1.1 – Різні підходи до визначення терміну «цифровізація»

№	Визначення поняття	Автор
1.	Цифровізація – процес передбачаючий використання різноманітних методик та інструментів для збору, обробки та обміну даних для формування актуальних та своєчасних відомостей про положення об’єкта, процесів та явищ.	Демчишак Н.Б., Глутковський Н.О. [7, с. 45].
2.	Цифровізація являє собою систему взаємопов'язаних методів і способів збирання, зберігання, накопичення, пошуку та обробки інформації з використанням комп'ютерних технологій.	Коробка С. В. [14, с. 90].
3.	Цифровізація передбачає застосування технологій, що ґрунтуються на поданні сигналів у вигляді дискретних рівнів замість безперервного спектру аналогових сигналів.	Міхровська М. С. [23, с. 143].
4.	Цифровізація стає невід'ємною складовою сучасного життя, формуючи нову платформу для розвитку державного управління, економіки, бізнесу, соціальної сфери та суспільства загалом.	Руденко М. В. [40, с. 62].

Джерело: складено автором

В основі розвитку цифрової економіки, на думку фахівців, покладено цифрові технології, які працюють із різноманітною інформацією, зокрема персональною. Вчені вважають, що лише за умови масштабного використання даних і їх відкритості можна досягти максимального задоволення потреб споживачів та забезпечити прозорість усіх процесів.

Описуючи поняття цифрової економіки, Панкратова О. М. звертає увагу на її «техно-цифровий» вимір, який полягає у створенні продукції в цифровій формі. Такий підхід дозволяє значно економити ресурси у виробництві, тому цей феномен подається як процес цифровізації фізичних продуктів . З нашої точки зору, таке розуміння суттєво обмежує потенціал цифрової економіки, адже не всі продукти піддаються переведенню в цифрову форму. Крім того, проста цифровізація є лише одним із етапів на шляху до формування повноцінної цифрової економіки [29].

В дослідженнях Лігоненко Л. О. цифрова економіка розглядається як інструмент розширення ресурсної бази національної економіки, зокрема через залучення нових видів ресурсів, включаючи штучно створені. Як

зазначає автор, ця концепція дозволяє формувати нові товари та послуги, створювати підприємства, робочі місця й навіть нові професії [20, с. 223].

Попри численні підходи до визначення цифрової економіки, ми зупиняємося на термінології, викладеної в Розпорядженні КМУ «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» [13]. У цьому документі цифрова економіка визначається як економічна діяльність, де ключовим фактором виробництва виступають дані в цифровій формі. Їх обробка в великих обсягах і аналіз результатів забезпечують значне підвищення ефективності різних сфер господарювання порівняно з традиційними методами. Це включає інновації у виробництві, технологіях, обладнанні, а також у процесах зберігання, продажу, доставки та надання послуг. Таке визначення повно відображає масштаб цифрової економіки, що виділяє її серед інших явищ. Наприклад, на відміну від схожої за суттю концепції «Індустрія 4.0», цифрова економіка охоплює значно ширше коло процесів і можливостей.

Ключовим питанням залишається те, як ефективно реалізувати цей перехід, оскільки відставання в перегоні за цифровими інноваціями загрожує втратою конкурентоспроможності та витісненням з ринку. Аналіз періодичних видань, дослідницьких статей і наукових праць показує, що деякі автори почали переходити від терміну Індустрія 4.0, який буквально означає Промисловість 4.0, до більш широкого поняття Економіка 4.0, змінюючи зміст самого терміну.

Індустрія 4.0 насамперед означає трансформацію виробничої сфери, орієнтовану на інтенсивний розвиток процесів, де ключовими елементами є впровадження інновацій, впровадження Big Data аналітики, забезпечення прозорості в управлінні виробництвом і організація ланцюга доданої вартості. Практичний досвід показує, що Індустрія 4.0 – це не просто технологічні зміни, а комплексна трансформація, яка охоплює як управлінські механізми, так і саму організацію виробництва від постачання сировини до реалізації готової продукції.

За його ствердженням, стабілізація загальноекономічної ситуації без врахування цифрової трансформації може суттєво відкинути підприємство назад як у контексті конкурентоспроможності, так і виробничої ефективності. Цифрова трансформація зазвичай розглядається як результат впровадження процесів цифровізації. Водночас не кожне впровадження цифрових технологій спричиняє трансформаційні зміни. Дослідники схиляються до визначення цифрової трансформації лише тоді, коли процес зазнає кардинальних змін, що забезпечують ефект понад 80%; інші досягнення переважно відносять до традиційної цифровізації [19].

У рамках цієї роботи термін «цифровізація» визначатиметься через аналіз поглядів різних авторів та дослідників. Натомість головну роль починає відігравати координація процесів і формування динамічної системи управління. Таким чином, цифровізація трактується як інструмент для трансформації бізнесу, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси і переорієнтувати компанію на створення більш адаптивних бізнес-моделей. К. Л. Нетудихата підкреслює, що цифровізація – це не просто тренд чи модний напрямок, а кричуща потреба для забезпечення стабільної позиції компанії на ринку. Водночас автор розглядає цей феномен через призму впровадження сучасних технологій у бізнесові процеси [27].

У найширшому сенсі процес «цифрування» зазвичай розглядається як соціально-економічні зміни, що призвели до кардинальних соціальних та економічних перетворень.

Це стосується технологій, пов’язаних зі створенням, обробкою, обміном і передачею інформації. Цифрові технології мають спільні риси, які пов’язані із системними змінами, що нині спостерігаються. Можна виділити чотири ключові аспекти динаміки їхнього розвитку:

- значне розширення та трансформація цифрових систем завдяки новим технологіям;

- поширення технологій з експоненціальною швидкістю, що забезпечує їх інтеграцію в матеріальні об'єкти;

- підсилення руйнівного потенціалу технологій у міру їх поєднання та започаткування нових циклів інновацій;

- створення як переваг, так і викликів різними технологіями.

Цифрові технології не лише змінюють ланцюжки створення вартості та організаційні структури, а й сприяють появі нових категорій, інноваційних процесів, а також захопливих продуктів і послуг. Платформи штучного інтелекту здатні посилювати функціонал програм для різних галузей промисловості, допомагаючи компаніям оптимізувати процеси ухвалення рішень. Водночас поява новаторських технологій, які трансформують економічні моделі й продуктивність у різних секторах, одночасно є результатом широкомасштабних інновацій і їхнім каталізатором.

Разом із цим є тенденції, властиві всім секторам: зокрема, цифровізація та розвиток Індустрії 4.0, що включає роботизацію й автоматизацію різних процесів – від обслуговування клієнтів у колл-центрах до організації виробничих ліній. Для успішної адаптації до стрімких змін і масштабу впровадження цифрових технологій у всі сфери потрібні нові управлінські підходи, які будуть досить гнучкими для бізнесу, державних установ, урядів і традиційних регуляторів [30, с. 85].

Саме за таких умов стають дедалі необхідними динамічні форми ведення діяльності, зокрема норми, стандарти й практики, які створюватимуться з урахуванням інтересів людей і відповідатимуть майбутнім реаліям.

Найближчими десятиліттями всі галузі, ринки та види діяльності зазнають трансформації відповідно до вимог новітніх цифрових економічних моделей. Технології, пов’язані з великими даними, машинним навчанням, блокчейном, роботизацією, інтернетом речей, віртуальною та доповненою реальністю, бездротовим зв’язком та іншими розробками, які сьогодні лише обговорюються футуристами, стають основою як нашого найближчого, так і віддаленого майбутнього. Усі ці інновації ґрунтуються на масштабному використанні цифрових даних.

Процес масової цифровізації вже неможливо зупинити, оскільки вона приносить цінність споживачам, забезпечує вигоду для бізнесу і виконує ключові функції для регуляторів. Цінність цифрових рішень постійно зростає, тоді як витрати на їх впровадження суттєво зменшуються. Це явище розгортається поступово – від індивідуальних об'єктів на базовому рівні до формування комплексних екосистем і цифрових двійників людини в них.

Для того щоб не лише зберегти свої позиції в новій економіці, а й значно їх посилити, необхідно глибоко та динамічно усвідомлювати основи всіх об'єктів, процесів і систем. Основне завдання – зрозуміти сутність цифрової трансформації, навчитися керувати її процесами та безпечно досягати бажаних результатів.

Основними рушійними факторами цифрової трансформації сьогодні виступають впровадження нових продуктів і послуг, розвиток інформаційних і управлінських технологій, а також інноваційні бізнес-моделі. Особливу роль у цьому процесі відіграють галузеві цифрові платформи, які стають ключовими двигунами змін.

Провідні міжнародні організації високо оцінюють перспективи цифрової економіки, як з точки зору сприяння глобальному економічному зростанню, так і в контексті масштабних змін, які вона приносить. Однак поряд із оптимістичними прогнозами існують і скептичні погляди. Попри це, дедалі менше урядів, глобальних організацій, транснаціональних корпорацій, а також консалтингових і аналітичних агентств світового рівня залишаються осторонь цього процесу. Більшість вже активно планують стратегічні кроки для адаптації до цифрових змін.

На глобальній арені поступово окреслюються лідери, які демонструють різні підходи до розвитку та створення цифрової економічної екосистеми, що призводить до різних результатів. Їхній досвід і виклики є надзвичайно цінними для аналізу. Однак для України існує ризик залишитися лише пасивним спостерігачем, якщо вона не розпочне активної роботи із вибудови

власного цифрового простору разом із традиційними партнерами в межах Європейського Союзу.

Цифровий порядок ЄС відкриває пріоритетну можливість створення конкурентоспроможної цифрової екосистеми глобального масштабу, здатної забезпечити додану вартість для всіх її потенційних учасників.

Економічна глобалізація під впливом інформаційних технологій зазнала значної трансформації, набувши нових форм і змісту. У сучасній економіці лідерство формується на фундаменті розвитку та впровадження екосистем високоефективних галузевих цифрових платформ [43, с. 111].

Поширення міждержавних ініціатив у різних галузях: комерція, логістика, аналітика, інвестиції та багато інших, впевнено підтверджує ключову роль цифрових платформ у стимулюванні економічного прогресу як окремих країн, так і цілих регіонів.

На сьогоднішній день процес цифровізації глобальної економіки досяг активної фази. Концепції на кшталт «Третьої промислової революції» та «Індустрії 4.0», а також інші інновації, що розробляються у сферах державного управління та в приватних підприємствах швидко інтегруються в урядові програми та бізнес-стратегії.

Сучасними цифровими технологіями охоплюється широкий спектр інструментів, серед яких робототехніка, віртуальна й доповнена реальність та мобільні рішення, хмарні платформи, алгоритми самонавчання, сенсорні мережі, децентралізовані бази даних та аналіз масивів інформації. Вони активно використовуються для збору, зберігання, обробки й передачі даних, що сприяє автоматизації процесів і створенню новаторських рішень у різноманітних галузях - від промисловості до освіти та фінансового сектору.

Цифровізацію можна сприймати як концепцію або процес. Як концепція, вона виступає ідеєю економічного розвитку через автоматизацію виробництва. Як процес, це сукупність заходів, спрямованих на впровадження новітніх технологій і рішень для переходу до епохи цифрової економіки. Детальний аналіз усіх аспектів дозволив сформувати загальну

схему розвитку цифрової економіки, яка охоплює етапи цифровізації та цифрової трансформації. Візуалізація цієї схеми представлена на рис. 1.1.

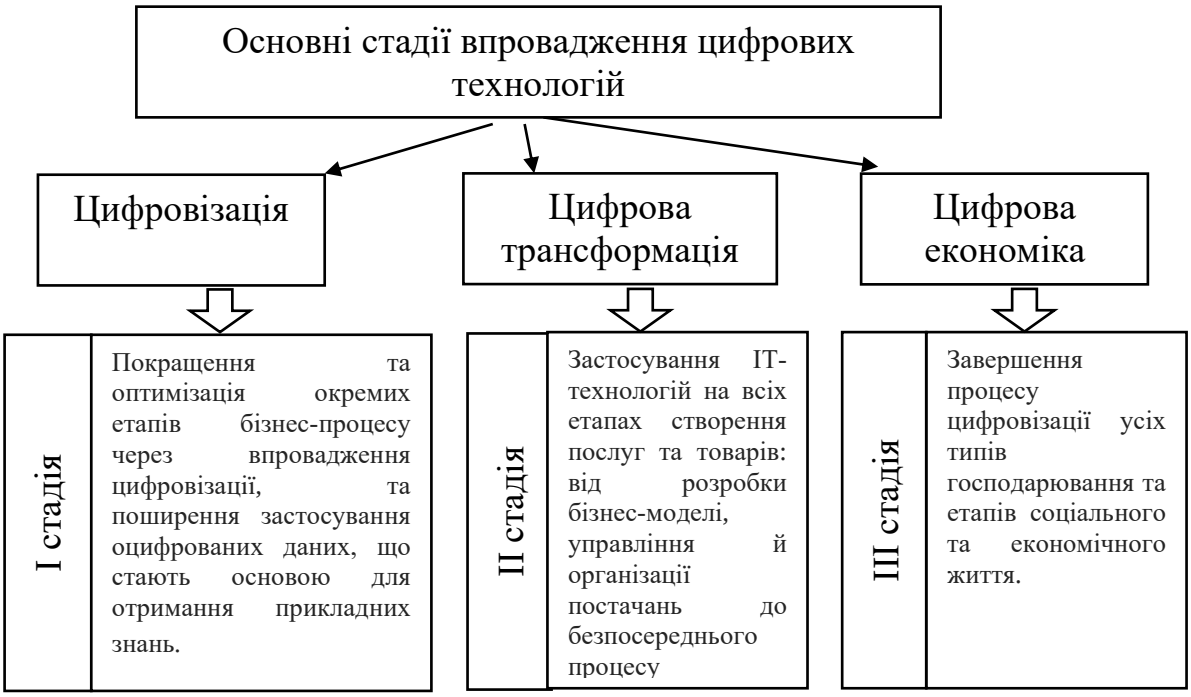


Рисунок 1.1 – Стадії впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси
Складено автором за [37].

З рис. 1.1 можна зробити висновок, що загалом процес становлення цифрової економіки умовно поділяється на три етапи. У кваліфікаційній роботі розглядаємо перший і найбільш складний етап – цифровізацію. Саме вона спричиняє значні якісні зміни у бізнес-процесах і стимулює трансформацію всієї економічної системи.

Цифровізація є інструментом перебудови організаційного функціонування на всіх рівнях: виробництва, управління та контролю і може бути застосована в будь-якому з них. Цей процес охоплює складні технологічні зміни, оскільки на цьому етапі створюються абсолютно нові рішення, що часто базуються на IT-технологіях та інноваціях. Цифровізація підвищує продуктивність праці, загальну ефективність процеси створення і взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як постачальники, споживачі, державні органи, а також впливає на внутрішньо-корпоративні відносини.

На сьогодні більшість провідних підприємств різних сфер посилено застосовують інструменти діджиталізації. Оце включає створення

корпоративних платформ для комунікації, навчальних та розвивальних ініціатив, а також систем для вибору контрагентів і постачальників. Це є особливо важливим з урахування зростаючих антикорупційних вимог і потреби в підвищенні прозорості бізнесу. Мотивованість до цифровізації обумовлена як внутрішніми чинниками (намірами підвищити ефективність, забезпечити кращу якість продукції і збільшити прибутки), так і оточуючими впливами, такими як розвиток ринку, посилення конкуренції та регуляторного середовища.

Сучасний бізнес, особливо великі компанії, дедалі частіше стикаються зі складним регулюванням з боку різних суб'єктів. Серед них:

- держава, якою активно впроваджується антикорупційне регулювання та встановлюються високий рівень відкритості діяльності компаній. Це вимагатиме розкриття ключових аспектів економічної, екологічної та соціальної діяльності. Такі кроки для розширення інформаційної прозорості та репутації компаній, а також на просування засад бізнесової стійкості;

- постачальники капіталу, які є зацікавленими у забезпеченні прозорості, ефективності й стабільності підприємства. Це відповідає їхнім економічним інтересам і сприяє довгостроковому розвитку цих відносин;

- постачальники, підрядники та спільні учасники господарювання. Ця група зацікавлена насамперед у стабільності та надійності підприємства, оскільки співпраця з ненадійними організаціями може призвести не тільки до фінансових втрат, але й до ризиків погіршення їхньої власної репутації.

Отже, всі згадані зацікавлені сторони у посиленні цифровізації процесів бізнесу компанії, адже це критично важливо для ефективної роботи з даними з забезпеченням їхньої відкритості. Відкритий доступ до інформації сприяє швидкому отриманню необхідних даних усіма зацікавленими учасниками процесу, знижуючи при цьому ризики фальсифікації.

Підсумовуючи розглянуті аспекти, визначимо суть цього явища. Цифровізація є повною перебудовою бізнесових процесів на протязі всього етапу зі створенням доданої вартості за використанням цифрових

інструментів, удосконаленням процесів внутрішнього середовища і управлінських рішень для поліпшення взаємодії із клієнтами, працівниками, контрагентами та іншими стейкхолдерами.

Пріоритетність цифровізації підтверджується наявністю державних програм і національних ініціатив як в Україні, так і на досвіді інших держав. Висока значущість цього процесу також простежується через появу сучасних цифрових технологій, серед яких великі дані, Інтернет речей, хмарні обчислення тощо. Крім того, цифровізація демонструє свою актуальність в різних галузях за допомогою позитивним результатам від впровадження інноваційних технологій, що підтверджується дослідженнями численних науковців.

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація залишається важливим і ефективним процесом для розвитку різних сфер суспільного життя та економіки.

1.2 Теоретичне обґрунтування цифровізації управлінських процесів

В сучасних умовах від підприємств вимагають високої адаптивності, гнучкості й ефективності, що робить цифрові технології ключовим ресурсом в управлінській діяльності. Завдяки їм досягається оперативна робота з даними, автоматизації виконанням завдань, підвищення прозорості та контроль над діяльністю підприємства. Цифровізація стрімко проникає в усі аспекти управління – від стратегічного планування до вирішення щоденних операційних завдань.

Цифрове управління передбачає використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, обробка великих даних, хмарні обчислення та автоматизовані системи, з метою оптимізації управлінських функцій. Його теоретична основа спирається на кілька ключових принципів:

- системний підхід, у межах якого підприємство розглядається як набір взаємопов’язаних елементів із технологією як інтеграційною складовою;

- концепція цифрової трансформації, що включає зміни не тільки в технологіях, але й у корпоративній культурі, структурі організації та бізнес-моделях;

- інформаційний підхід до управління, який надає перевагу даних як одному з основних ресурсів управлінської діяльності [1].

У контексті цифрової економіки дані з досвіду багатьох організацій свідчать про те, що відсутність цифрової трансформації, яка передбачає перехід до інноваційних моделей управління і діяльності на основі цифрових технологій, ставить під загрозу сталий розвиток і подальше існування підприємств. Така трансформація глибоко впливає на всі аспекти функціонування підприємств, проникаючи в їхні внутрішні процеси та структурні елементи.

На тлі сучасної індустріалізації та стрімкого технічного прогресу інтеграція застосування цифрових рішень у виробничо-технічних процесах є вирішальним для покращення операційної ефективності підприємств. Водночас важливим аспектом забезпечення продуктивності є вдосконалення управлінських процесів, зокрема функцій контролю, моніторингу, прогнозування та прийняття рішень. Управлінська діяльність потребує постійного пристосування до змін ринкових умов і впровадження інноваційних підходів у менеджменті, що включає розробку гнучких стратегій і унікальних методологій на основі сучасних технологічних рішень.

Теоретична база цифровізації управлінських процесів спирається на широкий спектр сучасних наукових концепцій і підходів, які обґрунтовують важливість, механізми та наслідки інтеграції цифровізації у галузь управління.

Цифрова трансформація передбачає не просто автоматизацію вже існуючих процесів, а глибоке перетворення способу функціонування організації, її бізнес-моделей, структурної побудови та культури. Вона

наголошує на тому, що впровадження цифрових рішень потребує не тільки технологічних змін, але й переосмислення організаційних підходів і створення нової корпоративної культури.

Цифрові технології стають ключовим фактором розвитку динамічних можливостей організації, тобто здатності ідентифікувати, формувати та трансформувати ресурси і компетенції для забезпечення конкурентної стійкості в умовах швидко змінюваного цифрового середовища.

Управлінські процеси повинні набувати більшої гнучкості та адаптивності. Завдяки цифровізації можна максимально ефективно використовувати, інтегрувати та перерозподіляти всі типи ресурсів, включно з фінансовими, людськими та матеріальними, через оптимізацію інформаційних потоків і автоматизацію процесів ухвалення рішень.

В наукових дослідженнях О.Є. Гудзь вперше було зазначено, що технологічні зміни здатні впливати на структуру підприємства через зміну рівня трансакційних витрат [9].

Сучасна цифровізація управлінських процесів, особливо завдяки використанню платформних рішень та автоматизації, суттєво знижує як внутрішні, так і зовнішні витрати на транзакції, обумовлені збором необхідної інформації, підписанням контрактів і координацією. Це, у свою чергу, може визначати оптимальний розмір і межі діяльності компанії.

Цифровізація також дає змогу керівникам оперативно обробляти значно більші обсяги даних, що сприяє швидшому та більш виваженому прийняттю рішень. Крім того, це зменшує рівень інформаційної асиметрії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні елементи теоретичного обґрунтування

Елемент	Сутність в рамках цифровізації управління
1	2
Автоматизація та підвищення ефективності	Автоматизація управлінських функцій, розвантажує менеджерів для виконання стратегічних завдань і покращує операційну ефективність, скорочуючи час і витрати.
Систематизація і злагоджена інтеграція	Запровадження цифрової екосистеми, що охоплює різні системи, забезпечує злагоджену інтеграцію управлінських процесів і сприяє підвищенню узгодженості дій.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Аналіз даних для ухвалення рішень	Застосування великих даних, аналітичних інструментів та штучного інтелекту для прогнозного аналізу перетворює управління з реактивного на проактивне. Це дає змогу приймати рішення на основі обґрунтованих даних замість інтуїтивного підходу.
Гнучкість та здатність до адаптації	Інтеграція гнучких методологій у управлінські процеси сприяє оперативному реагуванню організації на зовнішні зміни, такі як умови ринку, дії конкурентів чи нові технології, забезпечуючи водночас постійне вдосконалення внутрішніх процедур.
Трансформація ролі менеджера	Перенесення акценту з традиційних функцій контролю і планування на координацію, розробку інновацій, формування цифрової культури та ефективне управління людським капіталом у динамічному цифровому просторі становить суттєву складову діджиталізованого підходу до управління.

Цифрові технології та їх широке впровадження у процеси традиційної економіки формують основу поняття цифрової економіки, стаючи її відмітною та характерною рисою.

Зміна класичних постулатів економіки провокує переосмислення сутності таких понять, як матеріальне й нематеріальне, трансакції та багато інших аспектів. Саме цей підхід до цифрової економіки стимулює прагнення аналізувати її як у широкому, так і у вузькому сенсі.

Важливо усвідомлювати, що цифрове середовище ринку не руйнує традиційних норм і правил, за якими функціонувала класична економіка, і не порушує усталених механізмів взаємодії. Відмінності між цими підходами більш детально будуть представлені на рис. 1.2. Її зміни стосуються лише впровадження новітніх інформаційних технологій та їх інтеграції у виробничу інфраструктуру, без впливу на фундаментальні внутрішні структури.

Економіка в цифровому вимірі оцінюється як безперервність існуючих норм і правил, водночас вона відкриває можливості для формування якісних комунікаційних зв’язків. Завдяки розвитку таких зв’язків досягається максимальне використання інформації, що сприяє створенню та застосуванню новітніх технологій цифровізації.

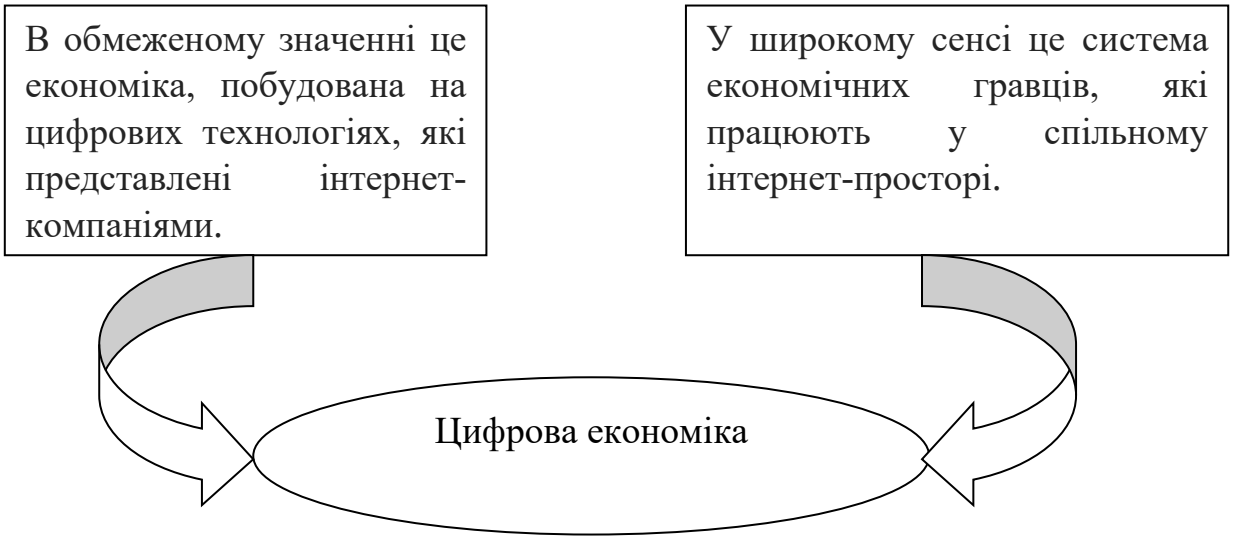


Рисунок 1.2 – Ключові концепції тлумачення дефініції «цифрова економіка»

Вищезгадане дозволяє ефективно захищати інтереси споживачів, суспільства та держави. Сучасність диктує напрямок покращення економіки цифровізації, і на цьому шляху формується нова концепція, яка тісно пов'язана з розглянутим питанням. Ця концепція має назву «цифрова трансформація». Її основна ідея полягає у систематичному переході соціально-економічних систем на більш високий рівень використання інформаційних технологій, а також вдосконалення взаємодії між людьми, процесами та продуктами.

В межах даної концепції можна зробити висновок, що цифрова трансформація є фундаментом для цифрової економіки. Вона охоплює два ключові аспекти:

- розвиток нових платформ та створення команди фахівців для забезпечення масового використання технологій;

- оптимізацію системи економічних відносин, яка залежить від змін напрямків та адаптації структури наявних економічних взаємин.

Цифрові платформи є ключовими складовими, які суттєво впливають на процес трансформації соціально-економічних систем. Вони являють

собою програмні рішення, що забезпечують створення ефективного середовища для тісної цифрової взаємодії між учасниками.

Основна перевага платформ полягає у зручності їх використання, адже вони дозволяють оперативно отримати доступ до необхідного інформаційного простору споживача. Також вони відкривають можливості при вирішенні широкого спектра завдань, продиктованих потребами людського життя та економічного середовища.

Для успішного переходу соціально-економічних систем до цифрової економіки необхідне дотримання низки умов. Ці умови включають досягнення високого рівня інформатизації як системами, так і окремими територіями, а також розвиток відповідної інфраструктури [11, с. 65]. Її складові повинні бути гармонійно інтегровані у єдиний інформаційний простір.

Сьогодні підприємства збирають і використовують особисту інформацію від своїх працівників, стежать за великою кількістю даних, платять своїм працівникам електронним шляхом і спостерігають, як вони працюють за використанням машин.

Люди використовують інформацію з різних частин суспільства багатьма способами, і це показує, що вони хочуть продовжувати зростати вічно [41, с. 120].

Функціональні можливості цифрових платформ детально відображені на рис. 1.3.

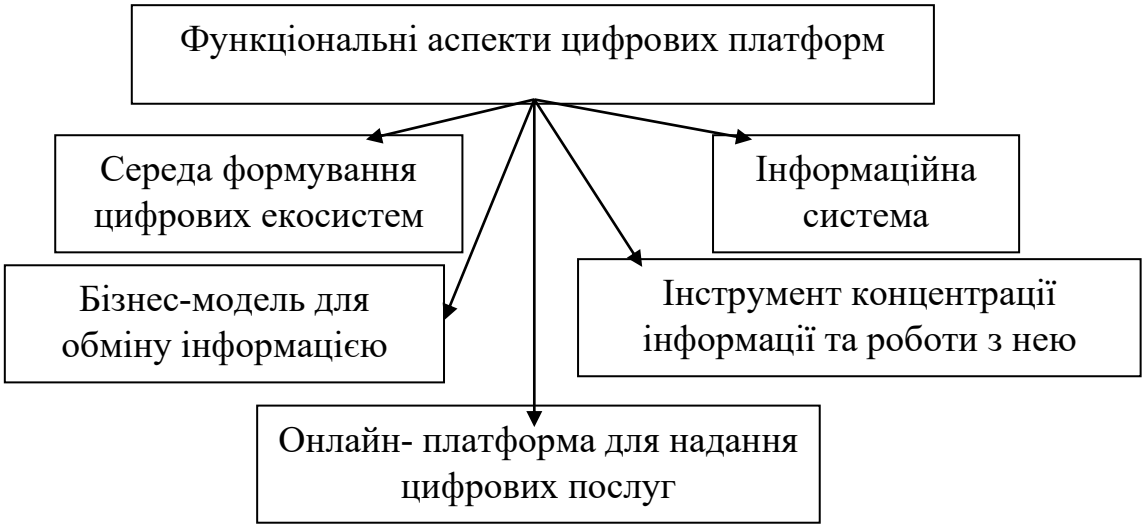


Рисунок 1.3 – Функціонал цифрових платформ

Цифрові технології – це різні види інструментів та систем, які можуть робити багато речей за допомогою цифрової інформації, наприклад, збирати її разом, змінювати, зберігати, знаходити, надсилати і показувати її [48, с. 115].

В багатьох дослідженнях вирішувалося чи працює організація добре, тому що персонал управління доступний, специфічні та прості у користуванні дані, які стосуються лише стратегічного планування, контролю процесів та моніторингу бізнесу. Цифрові технології допомагають компанії, даючи їй потрібну інформацію та інструменти для прийняття рішень.

Цифрові технології поєднують інформацію та інструменти, які потрібні компанії, щоб вирішити що робити.

Використання цифрових технологій у бізнесі сприяє підвищенню ефективності та прибутковості підприємств, де цифровізація позитивно впливає на економічні показники компаній. Дослідження демонструють, що підприємства, які активно впроваджують передові цифрові рішення, мають середнє зростання рентабельності на 26% у порівнянні з конкурентами, які не використовують такі технології. Це підтверджує, що цифрова трансформація є визначальним чинником у формуванні ринкових переваг і підвищення ринкової вартості підприємств.

Додатковий аналіз показує, що інтеграція цифрових рішень приносить значні плюси для діяльності організацій. Одним із таких є підвищення продуктивності праці завдяки модернізації операційних процесів.

Серед основних переваг цифровізації виділяються наступні аспекти:

1. Оптимізація витрат. Цифрові інновації дозволяють скоротити витрати на пошук інформації, управління транзакціями, проведення маркетингових досліджень, оформлення контрактів та організацію переговорів. Завдяки цьому покращується використання трудових ресурсів.

2. Прискорення бізнес-процесів. Використання цифрових технологій зменшує час на внутрішнє та зовнішнє спілкування, що дозволяє швидше відповідати на виклики мінливостей ринку.

3. Зростання гнучкості до змін ринку. Оперативний доступ до поточної інформації в реальному режимі надає змогу компаніям адаптувати свої стратегії та операції відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Втім, для повноцінного використання потенціалу для роботи у сфері цифрових технологій з необхідністю розробки чіткої стратегії розвитку цифровізації. Стратегія цифрової трансформації є базовою умовою успішного впровадження інноваційних рішень у структуру організації [4, с. 56].

У процесі впровадження цифрових технологій до корпоративної структури з'ясована низка суперечливих аспектів, які потребують особливої уваги та прийняття відповідних рішень. Серед них можна виділити такі: недостатній рівень підготовленості бізнес-процесів до трансформації, дефіцит кваліфікованого персоналу та брак експертності в сфері цифровізації, невідповідність інфраструктури для підтримки впроваджуваних технологій, а також обмеженість фінансових ресурсів для реалізації проектів із цифрових змін.

Крім труднощів, які виникають на етапі інтеграції, використання цифрових технологій задля оптимізації діяльності підприємства супроводжується низкою ризиків. Зокрема, вони пов'язані із загрозами цифрового шахрайства та проблемами забезпечення інформаційної безпеки.

Використання програмних рішень сторонніх розробників може спричинити витоки конфіденційної інформації. Хоча ключовою метою цифровізації є підвищення продуктивності, існує ймовірність зниження ефективності управління процесами та їх результативності [12, с. 47].

З огляду на це, хоча цифровізація пропонує суттєві можливості для збільшення виробничої потужності підприємства, важливо враховувати можливі загрози та ризики. Це вимагає розробки чіткої й продуманої стратегії, а також уважного підходу до вибору і оцінки технологій у процесі їх інтеграції у бізнес-процеси. Запровадження цифрових інструментів у систему управління підприємством відкриває значні перспективи для зростання ефективності роботи, покращення якості прийнятих рішень та

посилення конкурентних переваг на ринку. Однак, як і будь-яка інновація, цифровізація управління супроводжується певними викликами й ризиками, які потребують належного вирішення.

Використання цифрових рішень в менеджерських процесах компаніями значною мірою визначає збільшення їх продуктивності та ефективності. Цей підхід охоплює інтеграцію корпоративних систем управління ресурсами, інструментів комунікації зі споживачами та різноманітних цифрових рішень, які сприяють автоматизації рутинних завдань. Як результат, зменшуються часові затрати та витрати, пов’язані зі стандартними операціями.

Автоматизація бізнес-процесів і раціоналізація операцій дозволяють суттєво скоротити операційні витрати, що позитивно впливає на загальний рівень прибутковості організації. До того ж, цей спосіб оптимізує раціональне використання наявних ресурсів, що є важливою складовою для зміцнення конкурентних позицій. Особливу роль у покращенні стратегічного управління відіграє використання технологій Big Data, методів бізнес-аналітики та штучного інтелекту. Опрацювання великих даних надає змогу керівному складу ухвалювати більше аргументовані та стратегічно виважені рішення. А застосування аналітичних платформ і розумних систем забезпечує точно прогнозувати ринкові тенденції, виявляти приховані закономірності й оптимізувати напрямки розвитку компанії.

Цифрові технології є ключовим фактором для покращення ефективності робочих процесів, удосконалення стратегічного планування та зміцнення позицій підприємств на ринку. Проте впровадження таких проєктів потребує ретельного планування, інвестування в інновації та ефективного управління ризиками, які можуть виникнути в процесі реалізації. Важливо враховувати не лише переваги цифровізації, але й потенційні виклики, аби забезпечити максимальну вигоду від застосування новітніх технологій і зведення до мінімальних можливостей несприятливого наслідку на процеси підприємства.

Цифрові технології суттєво змінюють сучасні підходи до управління. Для ефективної IT-інтеграції недостатньо лише впровадження технічних рішень – необхідно також переглянути управлінську філософію. Цифровий менеджмент виходить за межі простого застосування інструментів, пропонуючи глибоку трансформацію логіки прийняття рішень, побудови взаємодії та стратегічного розвитку. Успішне впровадження діджитал-інструментів тягне за собою всебічне розуміння внутрішніх процесів, підготовку команди та визначення чіткого стратегічного напряму.

Отже, теоретичне обґрунтування цифровізації управлінських процесів підкреслює її неминучість як стратегічно важливого й системного кроку, що сприяє формуванню більш ефективних, адаптивних і розумних організацій.

1.3 Міжнародний досвід цифровізації управлінських процесів

Цифрові технології виступають провідними інструментами для трансформації державного управління, відкриваючи нові можливості для створення якісних і сучасних управлінських підходів. Варто детальніше розглянути напрями їх впровадження в рамках покращення державного управління.

На початковому етапі – визначенні мети, одним із ключових інструментів цифрових технологій виступає аналізування масштабу інформації (big data), який включає в себе застосування предиктивної аналітики та алгоритмів машинного навчання. Отримані дані відіграють важливу роль на наступному етапі – плануванні результатів.

Аналіз масштабу великої кількості даних активно використовується в процесах тактичного планування та прийняття рішень. Прикладом є ФАП Німеччини успішно застосовує такі дані для оцінки кількості безробітних, динаміки змін та якісного складу, що дозволило удосконалити заходи з підтримки працевлаштування. Це мало позитивний вплив не лише на швидке

працевлаштування безробітних, але й сприяло фінансовій економії агентства – щорічно вдалося заощадити близько 10 млн євро, демонструючи багатогранну ефективність використання великих даних [5, с.80].

Ще одним прикладом ефективного впровадження цифрових технологій у процес планування політики є онлайн-платформа Predictiv у Великобританії. Ця платформа допомагає використовувати експерименти поведінки у реальному часі, що суттєво підвищує оперативність та якість розробки державної політики (рис. 1.4).

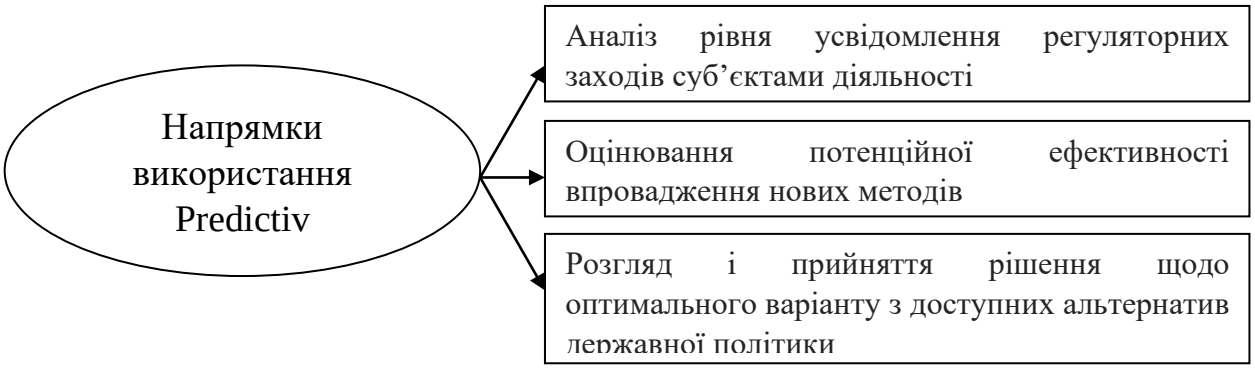


Рисунок 1.4 – Варіанти використання платформи Predictiv

Цифрові платформи, здатні в реальному режимі моніторити громадську думку щодо державної політики, сприятимуть формуванню цифрового уряду. Такий уряд зможе оперативніше адаптуватися до зовнішніх викликів та прогнозувати необхідні зміни.

Вдосконалення аналітичних інструментів, пов'язаних із застосуванням Big Data, значно підвищується оперативність прогнозів політичних та економічних процесів. Це розширює потенціал державного управління в епоху цифрових технологій. Наприклад, у США з 2012 року діє ініціатива, спрямована на дослідження та інтеграцію методів обробки великих даних у роботу державних органів (рис. 1.5).

У сфері технічного використання алгоритмів для роботи з великими даними в США значну увагу приділено створенню програмно-аналітичних систем, які інтегруються у федеральні органи влади.

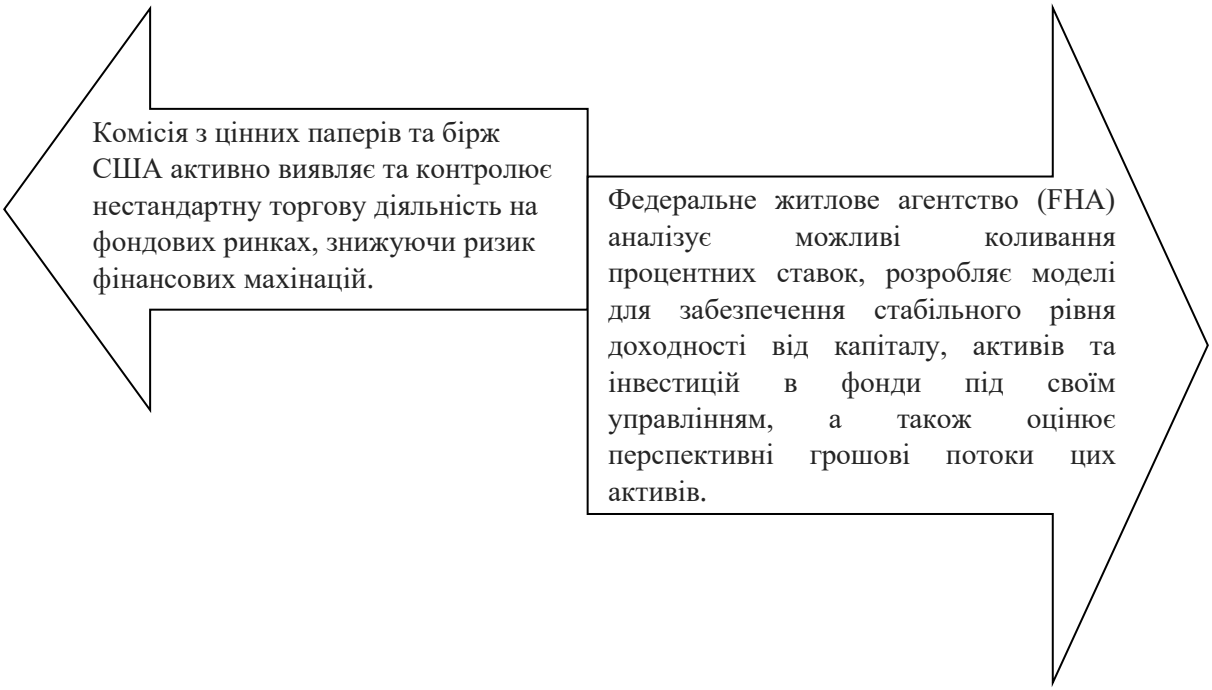


Рисунок 1.5– Приклади застосування аналітичних інструментів у Сполучених Штатах

Завдяки цифровим інструментам, процеси відстеження та оцінки кінцевих результатів можуть зазнавати суттєві зміни. З огляду на це треба зосередитись на міжнародних ініціативах, спрямованих на впровадження великих даних для офіційної статистики, зокрема як альтернативу традиційним методам збору та аналізу даних. У 2014 році Департамент статистики ООН створив Глобальну робочу групу з великих даних. Завданнями цієї групи стали розробка стратегічного бачення та програм з застосування Big Data для державних статистичних даних, підтримки їх практичному застосуванню, вирішення проблем, пов’язаних із їхнім використанням, а також підтримка навчальних ініціатив та обмін досвідом у цій сфері [45]. До складу Глобальної робочої групи увійшли представники двадцяти країн і дев’яти міжнародних організацій.

Більшість проєктів у галузі великих даних, які реалізуються національними статистичними службами та іншими відповідними органами, зосереджені на економічній і фінансовій статистиці, демографічній і соціальній статистиці, а також на даних про ціни, зокрема інфляцію. У різних

країнах уже впроваджено ініціативи з використання великих даних у статистиці цін, наприклад, через дані зі сканерів супермаркетів про фактичні ціни на товари повсякденного попиту та інформацію про ціни на продукти, розміщену в інтернеті. Подібні проєкти реалізуються і на рівні Євростату.

Для верифікації дієвості діяльності владних інституцій у багатьох країнах широко застосовуються цифрові платформи. Вони, перш за все, спрямовані на моніторинг якості надання державних послуг. Наприклад, у Великобританії функціонує платформа урядової ефективності, яка відображає оцінку за чотирма ключовими показниками, що характеризують якість та доступність послуг (рис. 1.6).

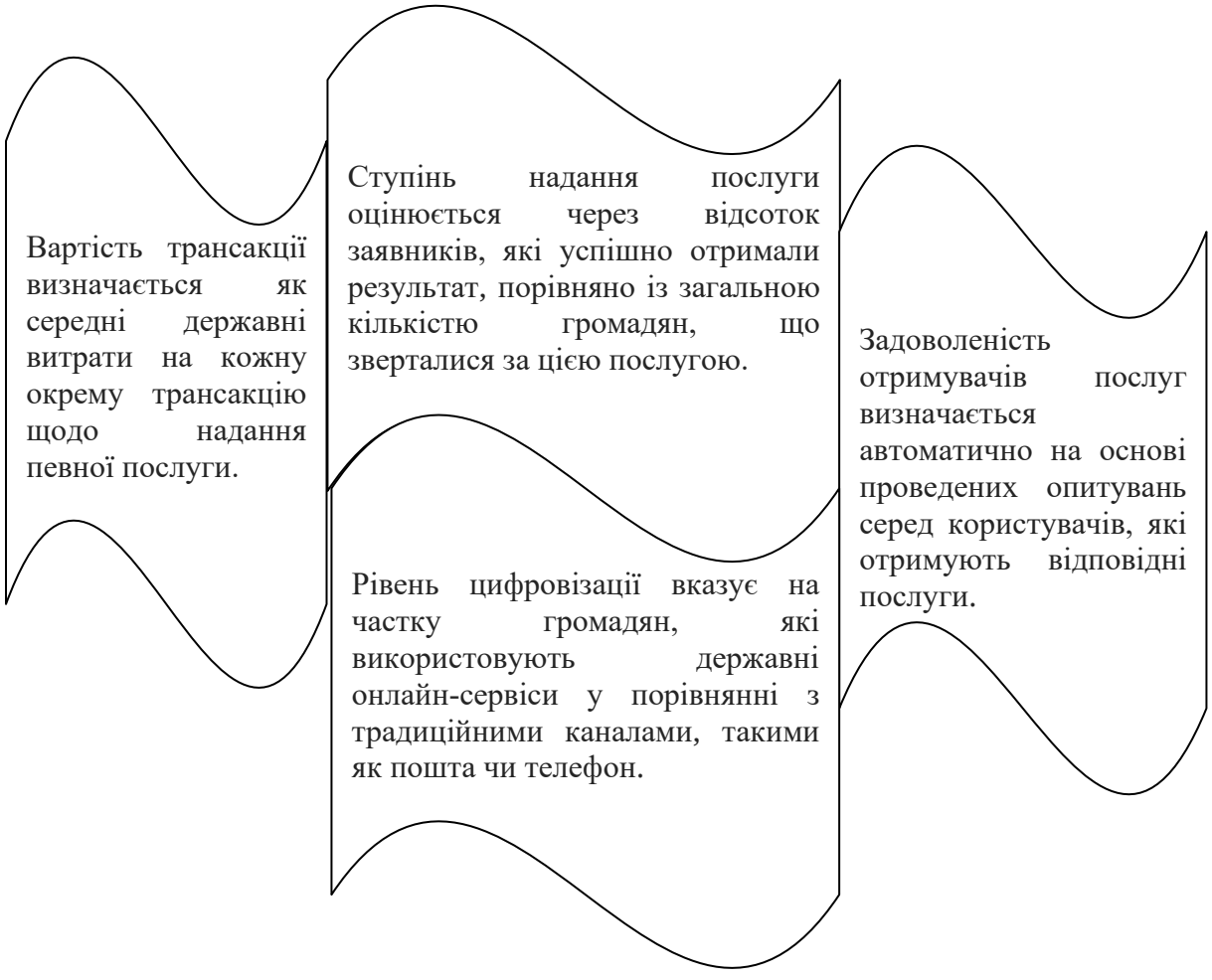


Рисунок 1.6 – Показники оцінки державних послуг в Великобританії

Австралійська платформа ефективності використовує аналогічні показники, щоб забезпечити об'єктивне оцінювання рівня обслуговування

громадян. Дані про рівень задоволеності користувачів державних послуг отримують завдяки активному залученню громадян через онлайн-опитування, яке відбувається переважно одразу після надання послуги. Точність отриманих результатів залежить не тільки від кількості опитаних, але й від якості їхніх відповідей.

На етапі оцінювання ефективності особливе значення має впровадження механізмів розробки політики, заснованої на доказах. Такий підхід передбачає оцінювання результативності та впливу програм для ухвалення обґрунтованих рішень.

Оцінка державних програм сьогодні є неможливою без впровадження цифрових технологій, які сприяють здійсненню детального аналізу. Наприклад, у Сполучених Штатах процес оцінювання програм передбачає використання кількох рівнів доказів ефективності, які виступають важливим критерієм. Це зобов'язує застосовувати обґрунтовані методики дослідження впровадження програм, такі як рандомізовані контрольовані дослідження або надійні джерела для класифікації.

Іншими словами, ефективність має бути підтверджена кількісними показниками, що практично неможливо отримати без застосування «великих даних».

Аналіз ефективності програм може також бути використаний для оцінки державних ініціатив і враховуватись під час коригування виконання ключових функцій держави. Для прикладу можна розглянути використання сучасних мобільних технологій в оцінці якості роботи держслужбовців в Австралії (рис. 1.7).

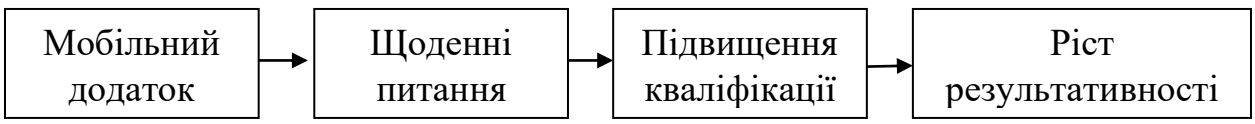


Рисунок 1.7 – Використання мобільного додатку для оцінювання діяльності державних службовців в Австралії

На рис. 1.7 представлено застосування мобільного додатку для оцінки ефективності роботи державних службовців в Австралії. У Сполучених Штатах також існує окрема система – спеціальне програмне забезпечення USA Performance, розроблене для оцінювання професійної діяльності федеральних держслужбовців.

Ця система дає можливість впроваджувати управління за результатами скоординовано з індивідуальною траєкторією кар'єрного розвитку державного службовця, враховуючи його приналежність до певного рівня структури органу влади. Програмне забезпечення дозволяє автоматизувати всі стадії управлінського циклу: від планування до контролю та остаточної оцінки ефективності роботи (рис. 1.8).

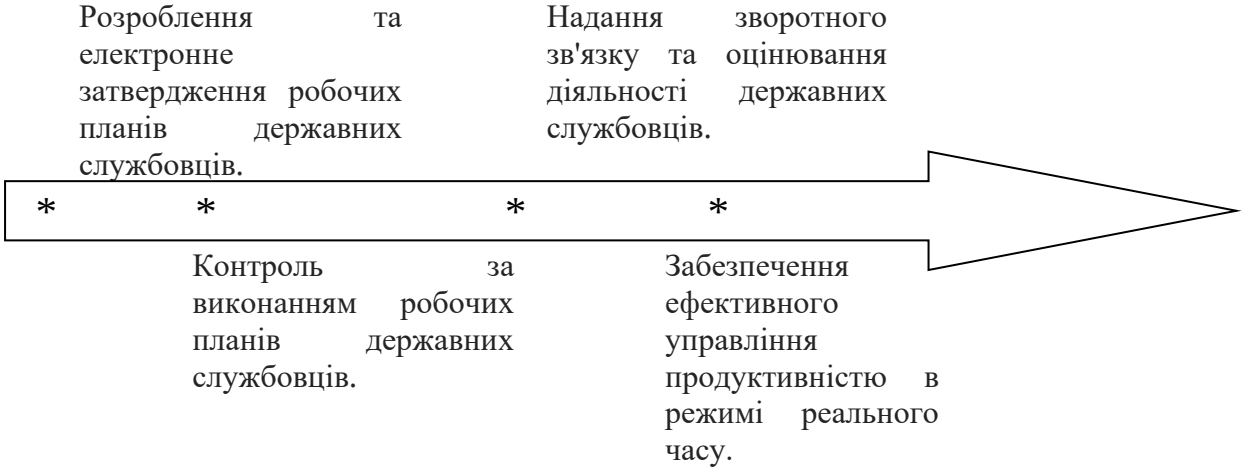


Рисунок 1.8 – Процес управління системою ефективності державного службовця у США

Таким чином, ми можемо зазначити суттєвий внесок цифрових технологій у трансформацію стандартних підходів до планування діяльності, моніторингу досягнення цільових показників і загальної оцінки результативності органів влади. Завдяки переходу до цифрових рішень держава матиме змогу оперативніше визначати та вирішувати актуальні проблеми, прогнозувати виклики і вчасно реагувати на можливі загрози майбутнього.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

2.1 Організаційно-економічна характеристика економічного департаменту Заліщицької міської ради

Економічний департамент Заліщицької міської ради зареєстровано 21 вересня 2000 року (код ЄДРПОУ 02739494), має статус юридичної особи. У міських радах малих населених пунктів, зокрема в місті Заліщики працює економічний відділ, а не повноцінний департамент.

Повна назва установи: Державна установа «Відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації». Економічний відділ виконує функції структурного підрозділу Заліщицької міської ради. Він створений за рішенням міської ради та звітує міському голові та заступнику, який координує діяльність виконавчих органів ради, а також виконавчому комітету.

Основним видом діяльності досліджуваної установи є 84.11 – «Державне управління загального характеру». Робота відділу здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та положення про відділ, затвердженого міською радою.

Юридична адреса Департаменту: Україна, 48600, Тернопільська область, Заліщицький район, місто Заліщики, вулиця С. Бандери, будинок 15, корпус Б.

Департамент виступає юридичною особою та володіє всіма ознаками, необхідними для здійснення своєї діяльності згідно з чинним законодавством. Він має окремий баланс, що забезпечує фінансову

автономність, а також відкриті рахунки як в органах Державної казначейської служби України, так і в банківських установах. Крім того, департамент оснащений необхідними атрибутами для офіційної діяльності, зокрема печаткою на яку нанесено Державний Герб України та офіційна назва. Для використання в документаційному обороті передбачено штамп і фірмові бланки, оформлені відповідно до встановлених стандартів.

Керівництво економічного відділу здійснюється начальником відділу, якого призначає на посаду або звільняє з неї міський голова. Уповноважена особа – Чекалюк Уляна Мирославівна.

Місія відділу економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації полягає в забезпеченні сталого та збалансованого соціально-економічного розвитку Заліщицької територіальної громади міста, нарощення її інвестиційної привабливості та добробуту мешканців.

Головним завданням відділу економічного розвитку, інфраструктури та туризму є створення оптимальних умов для сталого і цілісного розвитку громади через такі напрямки:

- стимулювання економічного зростання шляхом залучення інвестицій, підтримки підприємницької діяльності (з акцентом на малий та середній бізнес), зростання рівня зайнятості та підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки;

- розвиток і модернізацію інфраструктури, що включає планування, координацію та реалізацію проєктів у комунальному, дорожньому та соціальному секторах;

- формування позитивного туристичного іміджу громади через розкриття туристичного потенціалу, створення нових туристичних продуктів, які забезпечують приплив відвідувачів та додаткові надходження до місцевого бюджету.

Головна мета економічного департаменту – формування ефективної економічної політики, орієнтованої на стратегічні пріоритети громади та сприяючої розвитку місцевого бізнесу.

Основна функція економічного відділу Заліщицької міської ради – впровадження економічної стратегії державних та місцевих економічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку громади. Його діяльність сфокусована на плануванні, аналізі та стимулюванні економічної активності в межах території громади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Робота економічного Департаменту Заліщицької міської ради

Завдання	Зміст	Деталізація
1	2	3
Стратегічне планування та передбачення розвитку.	- розробка програмного забезпечення; - створення прогнозів; - проведення аналізу.	1. Активна участь у створенні та реалізації Стратегії розвитку громади, що включає розробку комплексних програм, спрямованих на забезпечення сталого економічного та соціального прогресу міста, з акцентом на задоволення потреб його мешканців. 2. Проведення аналітичної роботи з прогнозування економічного розвитку міста на коротко- та середньострокову перспективу, з урахуванням існуючих тенденцій, потенціалу громади та зовнішніх факторів впливу. 3. Постійний моніторинг ключових показників соціально-економічного стану громади, таких як розвиток промисловості, торгівлі та сільського господарства, з метою визначення сильних і слабких сторін, а також формування подальших напрямків розвитку.
Інвестиційна діяльність	- залучення інвестицій: - грантова діяльність:	1. Розробка інвестиційного профілю громади, пошук перспективних інвесторів і підтримка реалізації інвестиційних проєктів. 2. Організація та координація діяльності щодо залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів для впровадження місцевих ініціатив.
Регуляторна політика та розвиток підприємництва	- підтримка розвитку бізнесу; - регулювання та контроль; - споживчий ринок і його динаміка.	1. Підтримка розвитку МСП через реалізацію місцевих програм допомоги, таких як компенсація відсоткових ставок за кредитами. 2. Активна участь у розробці та впровадженні регуляторної політики держави на місцевому рівні, враховуючи проведення аналізу регуляторного впливу щодо проєктів рішень міської ради.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Бюджетування та аналіз фінансів	- участь у бюджетному процесі; - оцінка ефективності.	1. Розробка економічних обґрунтувань та виконання розрахунків з метою формування дохідної частини місцевого бюджету у співпраці з фінансовим відділом. 2. Проведення аналізу економічної ефективності використання комунального майна та функціонування комунальних підприємств.

Майно економічного Департаменту Заліщицької міської ради належить до державної власності та передається йому на праві оперативного управління.

Установа здійснює володіння, користування та розпорядження майном у рамках, визначених законодавством України та положеннями Статуту.

Відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації здійснює облік доходів і витрат, що виникають у процесі його діяльності, та самостійно розпоряджається отриманими коштами згідно з кошторисом і їх цільовим призначенням. Його діяльність базується на затвердженому засновником щорічному кошторисі доходів і витрат, зокрема в частині використання коштів із місцевого бюджету.

Для реалізації своїх функцій економічний департамент має право:

- займатися підприємницькою діяльністю відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту;

- укладати договори та інші угоди з юридичними й фізичними особами, якщо вони відповідають цілям Закладу;

- набувати майнових і немайнових прав та виконувати відповідні обов'язки в межах своєї діяльності;

- представляти себе як позивач або відповідач у судових справах;

- за наявності фінансових ресурсів купувати чи орендувати основні засоби для забезпечення господарської діяльності.

Економічний відділ зобов’язаний:

- дбати про збереження та ефективне цільове використання майна й інформаційних ресурсів, створених у процесі його діяльності;

- передавати документацію до державних архівних фондів відповідно до попередньо узгодженого переліку в установленому порядку;

- вести державний земельний кадастр згідно із законодавчими вимогами;

- забезпечувати належний облік своєї діяльності та подавати статистичну звітність у встановлені строки.

Відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької міської ради співпрацює з:

- фінансовим управлінням для планування бюджету;

- відділом містобудування, який займається розробкою територій для інвестицій;

- службою статистики щодо збору та аналізу даних;

- бізнес-асоціаціями й підприємцями громади.

Штат відділу невеликий і включає чотирьох спеціалістів, серед яких головні спеціалісти, а також спеціалісти I та II категорії. Кожен із них відповідає за конкретні напрями діяльності, зокрема бюджетування, залучення інвестицій та регуляторну політику.

Через компактність підрозділу його структура лінійна і функціональна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Організаційна структура досліджуваного підприємства

Посада	Кіл-сть	Ключові функціональні напрямки
Начальник відділу	1	Загальне керівництво, стратегічне планування, інвестиції, взаємодія з керівництвом ради.
Провідний експерт з економічного планування та прогнозних розрахунків	1	Аналіз, програми розвитку, бюджетне планування (дохідна частина).
Спеціаліст з регуляторної політики та підприємництва	1	Підтримка МСП, регуляторна політика, споживчий ринок, зовнішньоекономічна діяльність
Спеціаліст з інфраструктури та туризму	1	Планування, координація та контроль за розвитком та модернізацією об'єктів інфраструктури. Розвиток туристичного потенціалу, створення та просування місцевих туристичних маршрутів і продуктів.

Беручи до уваги структуру та штатну чисельність економічного відділу (департаменту) Заліщицької міської ради, можна відзначити, що в умовах невеликої громади кожен спеціаліст виконує широкий спектр завдань, поєднуючи аналітичну діяльність з оперативною роботою.

Економічний департамент Заліщицької міської ради безпосередньо підзвітний заступнику міського голови з економічних питань, а також самому міському голові.

Внутрішня координація роботи економічного відділу передбачає активну взаємодію з фінансовим відділом, включаючи питання бюджетного планування та аналізу фінансових потоків, а також зі структурою, що відповідає за землекористування, зокрема у питаннях визначення перспективних інвестиційних ділянок.

Економічна діяльність та механізми їх реалізації економічного відділу Заліщицької міської ради можна представити у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Економічна діяльність та механізми їх реалізації в досліджуваній установі

Функція	Механізм реалізації
1	2
Стратегічне планування та програмно-цільовий метод	
Розробка та моніторинг стратегії	Щорічна актуалізація плану реалізації Стратегії розвитку Заліщицької ТГ. Проведення регулярних засідань робочих груп із залученням бізнесу та громадськості.
Економічне прогнозування	Розробка середньострокових (на 3-5 років) та щорічних прогнозів соціального та економічного розвитку за допомогою статистичних даних та власних досліджень, що є основою для формування бюджету.
Аналіз галузей	Щорічне формування балансу трудових ресурсів та аналіз стану ключових галузей економіки громади (туризм, сільське господарство, переробна промисловість).
Інвестиційна політика та грантрайтинг	
Формування інвестиційного портфеля	Створення та постійне оновлення паспорта інвестиційних об'єктів (земельні ділянки, об'єкти комунальної власності) з готовими бізнес-кейсами.
Супровід інвесторів	Робота за принципом «єдиного вікна» для інвестора: надання дозвільної документації, консультації, допомога у підключенні до інженерних мереж.
Залучення ресурсів	Активна робота з міжнародними фондами, донорськими організаціями та державними програмами (ДФРР, гранти ЄС). Підготовка проєктних заявок (грантрайтинг) для розвитку комунальної та соціальної інфраструктури.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Регуляторна політика та підтримка підприємництва	
Покращення бізнес-клімату	Проведення аналізу регуляторного впливу (АРВ) всіх проєктів рішень, що стосуються бізнесу (податки, збори, правила торгівлі) для мінімізації адміністративного тиску.
Підтримка МСП	Організація безкоштовних консультацій та навчальних семінарів для підприємців. Адміністрування місцевих інструментів надання фінансової допомоги (відшкодування частини кредитів або обладнання).
Розвиток торгівлі та послуг	Контроль за дотриманням правил торгівлі, оптимізація мережі об'єктів споживчого ринку, організація святкової та сезонної торгівлі (ярмарки).
Ефективність використання комунального майна	
Аналіз діяльності державної установи	Щоквартальний аналіз фінансово-господарської діяльності комунальних підприємств громади, надання пропозицій щодо підвищення їх прибутковості або оптимізації витрат.
Управління майном	Участь у комісіях з оренди та приватизації комунального майна, розробка економічного обґрунтування стартової ціни об'єктів.

Ефективність роботи економічного відділу визначається не лише ступенем реалізації запланованих заходів, але й внеском у розвиток економічного середовища громади.

Бюджет на заробітну плату фахівців економічного відділу формується залежно від ліміту коштів, виділених на витрати організації на певний період. Ці кошти розраховуються на основі регіонального нормативу фінансування на одну особу, з урахуванням особливостей реалізованих програм фінансування, їх ефективності, кількості громадян, що звернулися, та відображаються у відповідній кошторисній документації.

Основні складові структури доходів персоналу наведено в графічному матеріалі (рис. 2.1).

Тарифні ставки визначають вартість праці за стандартних умов її здійснення. Доплати та компенсації впроваджуються з метою відшкодування підвищених витрат за окремі аспекти роботи, тоді як преміювання спрямоване на заохочення особистих досягнень державних службовців.

Загальна сума всіх витрат на оплату праці формується фондом оплати персоналу організації, який складається з двох основних частин:

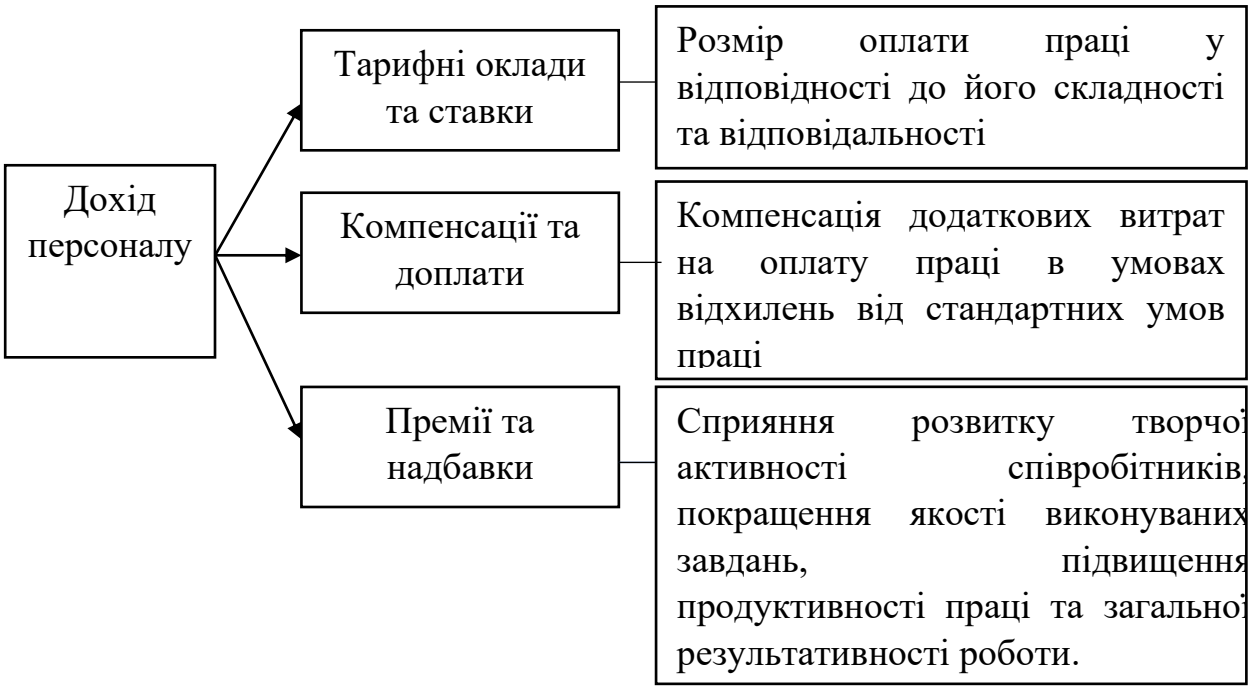


Рисунок 2.1 – Основні складові структури доходу персоналу економічного Департаменту

- базова частина (заробітна плата, нарахована за фактично виконану роботу чи відпрацьований час у відповідності до тарифних ставок і посадових окладів);

- заохочувальна частина (виплати, пов’язані з надбавками та додатковими доплатами, включно з оплатою щорічної додаткової відпустки).

Необхідно підкреслити, що основна частина фонду покриває обов’язкові виплати за всі види виконуваної діяльності протягом робочого часу, забезпечуючи гарантовану оплату праці працівників у межах затвердженого кошторису доходів і витрат.

Отже, економічний відділ Заліщицької міської ради виконує роль основного центру, який відповідає за планування та контроль економічних процесів. Його діяльність охоплює широкий спектр завдань: від підготовки стратегічних прогнозів до надання практичної підтримки підприємствам, що має особливе значення для забезпечення сталого розвитку невеликої територіальної громади.

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища економічного відділу Заліщицької міської ради

Для проведення повного та точного оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища економічного відділу Заліщицької міської ради необхідний доступ до офіційних документів громади, таких як положення про відділ, стратегічні плани та звіти про виконану роботу, а також до певної інсайдерської інформації.

Аналіз буде здійснено на основі структури і функцій економічного відділу, з використанням загальнодоступних даних про Заліщицьку громаду.

Це дослідження виконуватиметься у форматі SWOT-аналізу, що є найбільш ефективним інструментом для оцінки середовища.

Вивчення внутрішнього середовища охоплюватиме виявлення його компетенцій та обмежень. Оця частина аналізу покаже наявні ресурси, можливості й недоліки самого відділу. Натомість зовнішнє середовище буде розглянуто через призму можливостей та загроз. Це охоплює всі фактори, на які відділ не має безпосереднього впливу, але які суттєво впливають на його діяльність.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз економічного відділу Заліщицької міської ради

	Сфера	Сильна сторона		Сфера	Слабка сторона
1	2	3	4	5	6
Сильні сторони	Повноваження та статус	Високий організаційний статус та автономність	Слабкі сторони	Кадрове забезпечення	Потенційна залежність від штатної чисельності
	Інвестиційна / Грантова діяльність	Широкі повноваження у залученні зовнішнього фінансування		Обсяг функцій	Надмірна багатофункціональність
	Енергетична ефективність	Глибока спеціалізація на енергоменеджменті		Ресурсна залежність	Залежність від рішень інших органів
	Координація та планування	Стратегічна роль у розвитку громади		Комплексність завдань	Складність управління проєктами МФО

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Можливості	Сфера	Можливість	Загрози	Сфера	Загрози
	Міжнародна співпраця	Максимальне використання коштів МФО		Загальна економічна ситуація	Інфляція, зменшення платоспроможності населення, що стримує розвиток місцевого бізнесу та інвестиції.
	Державне фінансування	Активна участь у програмах ДФРР		Військові ризики	Незважаючи на віддаленість, війна загалом знижує інвестиційну привабливість України та стримує великих інвесторів.
	Енерго-незалежність	Залучення коштів на «зелену» енергетику		Демографічні тенденції	Відтік кваліфікованої робочої сили та молоді, що ускладнює пошук кадрів для нових підприємств.
	Регуляторна політика	Стимулювання бізнесу через місцеві податки		Конкуренція з іншими ТГ	Конкуренція з сусідніми та обласними центрами за гранти, інвесторів та кваліфікованих фахівців.

У ході аналізу положення та основних аспектів діяльності, на основі наведених даних у табл. 2.4, було здійснено SWOT-аналіз економічного департаменту для виявлення його сильні сторони, вразливості, шанси та небезпеки.

Згідно з рзультатами аналізу рекомендовано зосередити увагу департаменту на таких стратегічних напрямках:

1. Стратегія «Сила + Можливості»: Використовувати переваги місцевих особливостей і природних ресурсів для активної участі у грантових програмах з метою розвитку туристичного потенціалу (зокрема агротуризму).

2. Стратегія «Слабкість + Можливості»: Максимально використовувати можливості грантового фінансування для подолання внутрішніх ресурсних обмежень і проведення модернізації ІТ-інфраструктури.

3. Стратегії, що поєднують сильні сторони та загрози: забезпечення прямого діалогу з органами влади для спрощення регуляторних процедур. Це

сприятиме зменшенню впливу загальної економічної ситуації та зміцненню конкурентних переваг порівняно з іншими територіальними громадами. На основі проведеного SWOT-аналізу, а також враховуючи природні, географічні та економічні особливості Заліщицької громади, можна визначити три основні пріоритети для діяльності Відділу економічного розвитку.

Звернемо увагу на пріоритетні напрямки розвитку Заліщицької громади. Дуже прибутковим може бути розвиток преміального туризму та рекреації, враховуючи географічні переваги Заліщиків (меандр Дністра, сприятливий мікроклімат) – це найсильнішим активом громади. Конкретними діями цього може бути позиціонування Заліщиків як центру оздоровчого та агротуризму на Дністрі. Створення інвестиційних пропозицій (пакетів) для будівництва еко-готелів, приватних баз відпочинку та розвитку водних видів спорту. Активне залучення коштів (грантових та бюджетних) на маркування туристичних маршрутів, облаштування оглядових майданчиків та покращення під'їзних шляхів до туристичних об'єктів.

Наступним напрямком є стимулювання нішевого агропромислового комплексу. Мікроклімат Заліщиків історично сприятливий для нетипових культур (виноград, абрикоси). Це створює можливість для високо маржинального бізнесу. Конкретними діями буде підтримка створення агротуристичних кластерів (наприклад, «Виноробний шлях Дністра»). Надання консультаційної допомоги та сприяння у залученні мікрогрантів (наприклад, від ULA, USAID) для малих фермерських господарств, які займаються переробкою (джеми, соки, сушка фруктів). Створення спрощеного механізму для надання землі в оренду під довгострокові інвестиційні проєкти у садівництві та виноградарстві.

Також перспективним для відділу (департаменту) Заліщицької міської ради є спрощення інвестицій та грантова активність. Для подолання внутрішньої слабкості (обмеженість ресурсів) відділ має максимально ефективно використовувати зовнішні можливості.

Конкретними діями є створення «Єдиного інвестиційного вікна» для максимального спрощення бюрократичних процедур для інвесторів та релокованого бізнесу. Проактивний грантрайтинг зі створенням постійної команди (або залучення консультантів) для моніторингу та написання заявок на гранти, що фінансують інфраструктурні проєкти (особливо у сфері енергоефективності та водопостачання). А також цифровізація послуг, а саме залучення фінансування для цифровізації ключових послуг для бізнесу, що зменшить навантаження на обмежений штат відділу.

Для реалізації пріоритетних напрямків розвитку Заліщицька громада орієнтуватися на міжнародні та національні грантові програми, які фокусуються на стійкості, відновленні та розвитку малих громад (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні категорії грантових програм Заліщицької громади

Джерело фінансування	Цільове призначення	Приклади проєктів
1	2	3
Пріоритет 1. Розвиток туризму та місцевої ідентичності		
USAID (наприклад, Програма «Конкурентна економіка України») та UN/UNDP	Підтримка малого та середнього бізнесу в галузі туризму та сфери послуг.	Створення туристичного інформаційного центру, розробка та друк туристичних путівників, маркетинг меандру Дністра, розвиток екотуризму.
Європейський Союз (Програми транскордонної співпраці та культурної спадщини)	Гармонізація захисту і збереження культурних цінностей та просування туристичної галузі, пов'язаної з історією регіону.	Реставрація чи облаштування історичних об'єктів (наприклад, старовинних вілл), створення інтерактивних музеїв.
Пріоритет 2. Підтримка агросектору та фермерства		
Міністерство аграрної політики (Державні гранти)	Гранти на розвиток та створення галузі ягідництва, садівництва, виноградарства та тепличного господарства.	Компенсація вартості садивного матеріалу, обладнання для крапельного зрошення та будівництво овочесховищ/теплиць.
DANIDA, Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), та інші Фінські/Шведські програми	Підтримка сільськогосподарської кооперації та розвитку ланцюжків доданої вартості (переробка).	Придбання обладнання для переробки винограду/фруктів (міні-цехи), створення кооперативів для спільного збуту продукції.
Пріоритет 3. Інфраструктура та енергоефективність		
Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та НЕФКО (NEFCO)	Фінансування проєктів енергоефективності, модернізації інфраструктури ЖКГ та термомодернізації комунальних будівель.	Модернізація систем водопостачання, заміна утеплення в школах/лікарнях, встановлення твердопаливних котлів.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
UNDP (Програма відновлення та розбудови миру)	Фінансування невеликих проєктів, спрямованих на зміцнення спроможності громади та розвиток критичної інфраструктури.	Встановлення сонячних панелей на комунальних об'єктах для забезпечення безперебійного живлення, ремонт місцевих доріг.

На основі проведеного дослідження економічному відділу варто створити «банк проєктних ідей» – детальні описи невеликих, але важливих ініціатив (до $50 тис.), які відповідають потребам громади. Наявність готових проєктів значно підвищує шанси на успіх під час термінових конкурсів.

Ефективна робота із залучення грантів вимагає системного підходу, а не спонтанних дій. Розглянемо покроковий алгоритм, який використовує відділу економічного розвитку Заліщицької міської ради.

Цей процес складається з трьох основних етапів:

- підготовка;
- реалізація;
- супровід.

Таблиця 2.6 – Алгоритм з залучення грантів в відділу економічного розвитку Заліщицької міської ради

Крок	Дія	Результат та мета
1	2	3
Етап І: Підготовка (створення «Грантової бази»)		
1. Аудит потреб громади	Скласти реєстр гострих потреб громади, які можуть бути вирішені грантовим коштом, та прив'язати їх до стратегічних пріоритетів (туризм, агро, інфраструктура).	«Банк проєктних ідей» (наприклад, «Облаштування 3-х оглядових майданчиків на Дністрі», «Закупівля міні-обладнання для переробки фруктів»).
2. Формування команди	Визначити відповідальну особу або невелику робочу групу (1-2 спеціалісти), відповідальну виключно за грантрайтинг та комунікацію з донорами.	Чітка відповідальність та виділений час на постійний моніторинг.
3. Створення «Пакета документів»	Підготувати типовий пакет документів громади: статут, реєстраційні дані, банківські реквізити, довідки з податкової, актуальні довідки про фінансову спроможність.	Економія часу при термінових подачах.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Етап II: Реалізація (моніторинг та заявка)		
4. Систематичний моніторинг	Щоденний (або щотижневий) моніторинг ресурсів: сайти донорів (USAID, GIZ, UN), платформи грантових оголошень, а також профільні телеграм-канали/розсилки.	Не пропустити жодного релевантного конкурсу, особливо з короткими термінами подачі.
5. Оцінка відповідності	Швидка оцінка: чи відповідає грант потребам громади (Крок 1), чи є час на якісне написання, та чи здатна громада забезпечити необхідне співфінансування.	Фокусування ресурсів лише на реальних шансах.
6. Написання та бюджетування	Написання грантової заявки, дотримуючись чіткої логіки: Проблема → Рішення → Очікуваний результат → Бюджет. Особлива увага до детального та реалістичного бюджетування.	Якісна заявка, що відповідає вимогам донора та має високий шанс на перемогу.
7. Офіційне затвердження	Забезпечити підписання заявки у міського голови/військової адміністрації та за необхідності - затвердження на сесії (якщо потрібне співфінансування).	Юридична легітимність подачі заявки.
Етап III: Супровід та Звітність		
8. Реалізація та внутрішній контроль	У разі перемоги - чітке дотримання календарного плану проєкту. Призначення координатора, який відповідає за збір фінансових та описових звітів.	Успішне завершення проєкту вчасно та згідно з бюджетом.
9. Фінансова та описова звітність	Своєчасне та повне подання звітів донору. Важливо: зберігати всю первинну документацію (чеки, акти, фото).	Підтримка високої репутації громади як надійного партнера для подальшого залучення коштів.
10. Комунікація та результати	Активне висвітлення результатів проєкту у ЗМІ та на сайті ради. Відзначення донора.	Підвищення прозорості та демонстрація успіхів громади.

Отже, департамент економічного розвитку Заліщицької міської ради має високу організаційну спроможність та широкі, чітко визначені повноваження, особливо у сфері енергоефективності та залучення зовнішніх коштів від МФО. Це його найбільша сила.

Стратегічною рекомендацією після проведеного аналізу економічного відділу досліджуваної установи є зосередження на наявні (обмежені) людські ресурси на вузькоспеціалізованих, високо маржинальних проєктах

(енергоефективність, гранти МФО), делегувавши більш загальні функції, якщо можливо, іншим відділам (наприклад, санітарний стан території). Це дозволить максимізувати використання можливостей та компенсувати потенційну слабкість у кадровому забезпеченні.

2.3 Аналіз сучасного стану цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті

Функціонування управління забезпечується за допомогою сукупності управлінських процесів, які включають цілеспрямовані рішення і дії, виконувані керівниками з дотриманням чіткої кореляції та субординації.

Процес управління охоплює наступні фази:

1. Збір та аналіз інформації.

2. Розробка і вироблення рішень.

3. Організація виконання цих рішень.

4. Контроль і оцінка досягнутих результатів, а також внесення коректив у подальшу роботу.

5. Система винагород або стягнень для персоналу.

Дані процеси змінюються і вдосконалюються паралельно із зростанням організації. Вони можуть бути первинними та похідними, простими чи складними, короткочасними або тривалими, повними чи частковими, регулярними або нерегулярними, своєчасними чи відтермінованими тощо. Управлінські процеси складаються з формальних (жорстких) елементів, як-от правила, процедури й офіційні повноваження, та неформальних (м'яких) аспектів, зокрема стиль лідерства та організаційні цінності.

Кінцевим результатом управлінського процесу має бути або зміна ситуації, або її збереження у стабільному стані. Управлінська ситуація визначається як комбінація обставин, що може спричинити позитивний чи негативний ефект впливу на організацію. Ситуацію характеризують кількісні

та якісні показники: тривалість, гострота, місце та причини виникнення, зміст, склад учасників, значущість, складність і перспективи розвитку тощо.

До основних елементів процесу управління належить управлінська праця, яка спрямована на досягнення певного результату (вироблення рішення), її предмет та засоби. Предметом і продуктом роботи у сфері менеджменту є інформація про проблему та можливі способи її вирішення. Первинна інформація сприймається як необроблена («сира») і не підходить для безпосереднього застосування. У процесі обробки вона формується у конкретне управлінське рішення, що стає основою для практичних дій.

Накопичення рішень без їхньої реалізації може призвести до ускладнення процесу управління (прикладом є хаос у вигляді стосу невпорядкованих документів на столі). Однак сукупність ухвалених рішень утворює організаційний порядок, який забезпечує автоматичне функціонування певних механізмів управління й виконання необхідних дій без постійного залучення керівника. Це спрощує і пришвидшує роботу менеджерів.

Засоби управлінської праці охоплюють усе, що сприяє роботі з інформацією: від технічних пристроїв (комп'ютери, телефони) до найпростіших інструментів (ручки, папір) і навіть фізичних можливостей людини.

Управлінська праця є сукупністю дій та операцій, завдяки яким керівник організовує підготовку і виконання рішень. Вона належить до категорії інтелектуальної праці, вимагає нервово-психічного напруження і буває представленою у трьох формах: евристичній, управлінській та операторній. Така робота вимагає ініціативності, здатності працювати в команді та підвищеної відповідальності за прийняті рішення.

Управлінські процеси в економічному відділі спрямовані на планування, контроль і аналіз економічних показників та ресурсів. До них належать питання фінансово-господарської діяльності, розробка планів виробництва і реалізації продукції, а також управління витратами й

інвестиціями. Основна мета полягає у забезпеченні ефективної роботи підприємства та раціональному використанні його ресурсів.

У сучасних реаліях ефективна діяльність системи органів державного управління неможлива без активного застосування технологій цифровізації.

Цифрові технології охоплюють:

- усі електронні засоби;
- автоматизовані системи;
- технологічні пристрої та інструменти.

Ці компоненти забезпечують створення, обробку та збереження інформації. Таким чином, цифрові технології є електронними засобами, розробленими для роботи з даними. Прикладами таких технологій можна назвати соціальні мережі, мобільні телефони, мультимедійні системи, електронні книги, веб-сайти, потокове відео та інше.

Відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації активно інтегрує ці технології у свою роботу, прагнучі підвищити ефективність, оперативність та прозорість управлінсько-аналітичних процесів.

Основні цифрові інструменти, що застосовують фахівці економічного департаменту представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Інструменти цифровізації в роботі досліджуваної установи

Інструмент	Застосування	Результат застосування
1	2	3
Особистий електронний кабінет працівника	Цифровізація управлінських процесів у сфері персоналу, що підвищує прозорість і спрощує роботу з кадрами.	Переведення 80% кадрових операцій в електронний формат та зменшення витрат часу роботи на 30%.
Портал відкритості даних	Дозволяє оприлюднювати результати діяльності за форматом відкритості даних, забезпечуючи громадськості доступ до публічної інформації	Наразі доступні 25 форматів даних, а загальна кількість унікальних переглядів інформації на порталі перевищує 100 тисяч.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Система автоматизованої взаємодії з об’єктами управління	Система покликана забезпечити впровадження сучасних сервісів для ефективного зв’язку з підконтрольними установами, оперативного збору необхідних даних та документації.	Її впровадження дозволяє створити систему для електронного подання і аналізу документів, значно скоротивши час, витрачений на збір і обробку інформації, до 50%.
Система автоматизації документообігу	Забезпечує автоматизацію процесів управління документацією, сприяє підвищенню ефективності та оперативності документальної роботи.	Завдяки цієї системи вдається скоротити паперовий документообіг на 75% і прискорити погодження документів у декілька разів.
Система для електронного моніторингу, планування та контролю	Дозволяє автоматизувати процеси організації управлінсько-аналітичної діяльності, стежити за виконанням запланованих завдань і здійснювати оцінку досягнутих результатів.	Її використання сприяє збільшенню точності та обґрунтованості моніторингу, планування та контролю на 50%, а також зменшує час, необхідний для підготовки звітів, на 40%.

Як видно з табл. 2.7, інструментами цифровізації охоплено різноманітні аспекти в діяльності економічного департаменту Заліщицької міської ради – починаючи з внутрішнього документообігу та кадрового управління до процесу обміну з управлінськими об’єктами та громадськістю. Їхнє впровадження дозволяє значно підвищувати ефективність і продуктивність роботи, та зменшити нераціональні витрати часу та зусиль.

Одним із важливих напрямків цифровізації у роботі досліджуваної установи є автоматизація управлінських процесів із використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Рівень застосування ІТ-рішень в управлінській діяльності відображено в табл. 2.8.

Фахівці економічного відділу Заліщицької міської ради впроваджують сучасне програмне забезпечення на кожному етапі управлінського процесу, починаючи від його планування і закінчуючи контролем за імплементацією наданих рекомендацій.

Таблиця 2.8 – Рівень застосування ІТ-рішень в управлінській діяльності економічного департаменту

Сукупність процесів	Рівень автоматизації
Встановлення цілей, створення стратегій, розробка політик, програм і планів для їх реалізації (планування)	70
Формування структурних елементів, розподіл завдань, ресурсів і повноважень між працівниками та відділами з метою реалізації визначених планів (організація)	75
Надихання співробітників на продуктивну діяльність для досягнення цілей департаменту, використовуючи ефективну комунікацію, лідерство та розробку мотиваційних стимулів (мотивація, керівництво)	60
Оцінка фактичних результатів із зіставленням їх із заданими стандартами та цілями, а також внесення коректив у разі відхилень (контроль)	80
Середній рівень комп’ютеризації	71,2

Найбільш автоматизовані процеси включають контролю ходу управлінських процесів (80%), організація управлінських процесів (75%) та їх планування (70%), а от мотивація і керівництво, нажаль, займають лише 50 %, що пов’язано з браком бюджетних коштів на достатнє стимулювання даного процесу. Загальний рівень автоматизації управлінських процесів в департаменті складає 71,2%, що демонструє значний рівень інтеграції цифрових технологій у цьому напрямі.

Крім того, відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації активно співпрацює з великою кількістю державних органів та установ для розвитку єдиного цифрового середовища у сфері державного управління. Формати цифрового процесу спільної дії економічного відділу з зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, інвесторами, партнерами, регуляторами тощо). детально представлені в табл. 2.9.

Ці формати допомагають економічному відділу Заліщицької міської ради не лише інформувати стейкхолдерів, але й залучати їх до процесу прийняття рішень, що є ключем до ефективного управління та підвищення довіри.

Таблиця 2.9 – Цифрові формати спільної дії економічного відділу із зовнішніми стейкхолдерами

Категорія формату	Конкретний цифровий формат	Опис та цільове призначення	Основні переваги
1	2	3	4
1. Управління даними та звітністю	Онлайн-портали для інвесторів і партнерів	Створюють захищений і централізований простір для обміну фінансовими звітами, бізнес-планами, аналітикою та іншими документами.	Прозорість процесів, високий рівень захисту даних, постійний доступ 24/7, а також значне скорочення часу на обробку запитів від інвесторів та аудиторів.
	Інтерактивні дашборди	Забезпечують стейкхолдерів доступом до економічних показників, фінансового стану та аналізу ризиків, які оновлюються в режимі оперативного функціонування.	Це допомагає миттєвому опрацюванню рішень, спрощує розуміння складної інформації та автоматизує процес створення звітів.
2. Комунікації та консультації.	Організація вебінарів та віртуальних конференцій для презентації економічних прогнозів, нових продуктів, стратегічних змін	Проведення сесій запитань і відповідей з інвесторами та аналітиками.	Забезпечується широке охоплення стейкхолдерів, суттєва економія на проведенні фізичних зустрічей і підвищення рівня інтерактивності.
	Спільні робочі простори, такі як Microsoft Teams або Slack-канали.	Забезпечують створення тимчасових чи постійних каналів для ефективної співпраці з ключовими партнерами. Це є корисним, наприклад, у спільній розробці бюджету або реалізації інноваційних проєктів.	Такі платформи сприяють оперативному вирішенню питань, забезпечують неформальну взаємодію та дозволяють зберігати історію обговорень і прийнятих рішень

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
3. Процеси та транзакції	Електронний документообіг (ЕДО) та кваліфікований електронний підпис (КЕП)	Сприяє цифровому підписанню договорів, контрактів, фінансових документів та узгоджень із постачальниками чи клієнтами.	Використання таких рішень забезпечує юридичну значущість, суттєво прискорює бізнес-процеси та сприяє екологічності завдяки відмові від паперових носіїв.
	Блокчейн - технології	Забезпечують автоматизацію та підвищення прозорості фінансових операцій, сприяють ефективному кредитуванню в ланцюзі постачання та реалізації смарт-контрактів	Вони гарантують високий ступінь довіри та безпеки, скорочують кількість посередників та істотно знижують ризики шахрайства.
4. Зворотний зв'язок та вплив	Онлайн-опитування і платформи для консультацій	Аналіз структурованого зворотного зв'язку: від клієнтів – стосовно тарифної політики, від партнерів – щодо умов співпраці, від регуляторів – з приводу впровадження нових стандартів.	Це дозволяє систематизувати думки, мінімізувати суб'єктивність і оперативно визначати проблемні аспекти.

Завдяки тісному контакту досліджуваної установи з органами влади за допомогою цифрових інструменті отримується доступ до різних джерел даних, що є критично важливими для планування та реалізації контрольних заходів, а також для забезпечення їхньої ефективності. Одночасно інтеграція систем сприяє підвищенню прозорості діяльності економічного відділу та його підзвітності перед громадськістю.

Впровадження технології цифровізації вимагає створення відповідної ІТ-інфраструктури з постійним удосконаленням цифрових компетенцій працівників. Рівень цифровізації умов праці у департаменті проілюстровано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники процесу цифровізаційних технологій умов праці у департаменті

Індикатор	Значимість
Робочі місця, що забезпечені комп'ютерною технікою, %	95
Відсоток держслужбовців, що використовують персональні комп'ютери, %	100
Частка комп'ютерної техніки, що припадає на одного співробітника, од.	1
Охоплення робочих місць Інтернетом, %	100
Оптимальна швидкість техніки підключеної до Інтернету	100-300 Мбіт/с
Для роботи активно використовуються технології віддаленого доступу	+
Рівень навичок співробітників у цифровізації	Достатній
Відсоток співробітників, що пройшли навчання з підвищення цифрової грамотності	80

Джерело: складено автором

Економічним відділом Заліщицької міської ради демонструється суттєвий прогрес у впровадженням технологій цифровізації технологій у трудову діяльність. Завдяки автоматизації понад 75 відсотків управлінських процесів, цифровізація охоплює як внутрішні, так і зовнішні операції. Департамент активно співпрацює з різними державними органами за допомогою цифрових форматів, має розгалужену IT-інфраструктуру та високий рівень цифрової компетентності працівників. Подальший розвиток цифрових технологій управлінських процедур сприятиме підвищенню ефективності роботи економічного відділу й укріпленню фінансової та управлінської організованості в місті.

Одним із ключових напрямів цифровізації департаменту Заліщицької міської ради є застосування технології великих даних (Big Data) з поєднанням пошуку прихованих закономірностей (Data Mining). За допомогою цих інструментів з'являється можливість аналізу значних обсягів структурованої та неструктурованої інформації різних джерел та визначення

прихованих закономірностей та аномалій. Завдяки їх застосуванню підвищується оперативність і точність виявлення ризиків та планування управлінських процесів.

Крім того, досліджувана установа активно інтегрує системи штучного інтелекту та машинного навчання до процесів аналізування даних і прийняття управлінських рішень. Алгоритм з класифікації та кластеризації допомагає автоматизувати одноманітні завдання та спрямувати ресурси на вирішення найбільш критичних питань.

Для підтримки належного рівня інформаційної безпеки в департаменті функціонує комплексна система захисту даних. Вона охоплює системи шифрування, контроль доступу, моніторинг мережевого трафіку, виявлення та протидію кіберзагрозам. Економічний відділ регулярно оцінює вразливості інформаційних систем і проводить перевірку на проникнення. Співробітники систематично проходять навчання з кібербезпеки та дотримання політики інформаційного захисту.

Важливою складовою цифрової трансформації є хмарні технології, які використовуються для удосконалення інформаційних технологій та забезпечення гнучкості робочих процесів. За допомогою хмарних сервісів здійснюється зберігання й резервне копіювання даних, організація відеоконференцій. Такі рішення сприяють зниженню витрат на утримання власної інфраструктури й гарантують доступність сервісів незалежно від фізичного розташування працівників.

Для впровадження цифрових ініціатив департамент Заліщицької міської ради розробив систему управління IT-проєктами, яка базується на відповідній методології, а саме Agile та PMBOK. Цей підхід охоплює всі етапи: від планування до виконання, моніторингу й контролінгу, які дозволяють цілеспрямовано задіювати ресурси, корегувати ризиками та забезпечувати своєчасне й ефективне впровадження інноваційних рішень.

Особливу увагу приділено посиленню цифрових компетенцій працівників економічного відділу. Розроблена модель цифрових компетенцій

охоплює як базові навички роботи з інформаційними технологіями, так і специфічні знання в таких напрямках, як аналіз даних та розробка і прийняття управлінських рішень. Регулярно проводяться освітні заходи, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Крім того, запроваджено систему оцінювання цифрових навичок працівників з формуванням індивідуальних планів професійного розвитку.

У досліджуваній установі функціонує центр компетенції із цифровізації, який виконує експертну роль, розробляє методології й впроваджує найкращі практики використання цифрових інструментів в управлінських процесах економічного відділу. Спеціалісти економічного департаменту займаються дослідженнями, реалізують проєкти з інноваційних технологій, надають консультації з використання спеціалізованого програмного забезпечення, а також створюють навчальні матеріали та практичні рекомендації.

Для поширення кращих практик та обміну досвідом у сфері цифровізації управлінських процесів діяльності економічний відділ співпрацює з іншими підрозділами Заліщицької міської ради та професійними організаціями. Організовуються колективні заходи, семінари та конференції, здійснюється низка партнерських ініціатив.. Цей обмін дозволяє інтегрувати передовий досвід, уніфікувати підходи до використання цифровізації та спільно розробляти інноваційні рішення для ефективного управління.

Департамент також приділяє увагу моніторингу ефективності використання цифрових технологій у своїй роботі. Розроблено KPI для вимірювання ефекту від цифровізації, що охоплюють якість і оперативність контрольних заходів, автоматизацію процесів та сприйняття користувачами. На основі регулярного аналізу цих показників ухвалюються рішення, спрямовані на подальше вдосконалення цифрових інструментів.

Цифрове перетворення охоплює й сферу комунікацій з громадськістю. Використовуються сучасні цифрові канали, такі як соціальні мережі,

месенджери та чат-боти. Завдяки їм інформують громадян про результати роботи департаменту, проводять онлайн-консультації, опитування та отримують зворотний зв’язок. Такі заходи сприяють підвищенню прозорості діяльності та довіри громадськості.

У рамках цифровізації розвивається співпраця з громадськими організаціями та фахівцями у сфері відкритих даних. Реалізуються колективні проєкти для підвищення ефективності управлінських проектів, виявлення ризиків корупції та залучення громадського контролю. Інформація про результати управлінських проектів економічного відділу Заліщицької міської ради надається у відповідному форматі для незалежного аналізу й моніторингу.

Для інноваційного підґрунтя управлінських рішень, економічний відділ розробляє дослідницькі проєкти та взаємодіє з науково-дослідними інституціями. Розглядаються перспективи інтеграції інноваційних технологій (зокрема, блокчейну, штучного інтелекту та інтернету речей) з метою підвищення рівня якості та результативності діяльності фахівців державних установ в умовах глобальної цифровізації економіки.

Автоматизація внутрішніх процесів і впровадження концепції «цифрового робочого місця» – основні напрямки цифровізації економічного відділу Заліщицької міської ради. Це означає створення єдиного інтегрованого середовища для працівників із доступом до інформаційних систем, колективних сервісів і баз знань. Такий формат забезпечує ефективну злагодженість у роботі колективу департаменту і спрощує обмін інформацією.

Економічний відділ активно впроваджує новітні інструменти візуалізації для наочного подання своєї діяльності, спрощуючи розуміння даних. Застосування інтерактивних дашбордів, інфографіки та геоінформаційних систем спрощує і робить наочною демонстрацію ключових показників, виявлення тенденцій та аналіз територіального розподілу проблем. Це сприяє підвищенню інформативності та переконливості

управлінських звітів, полегшуючи розуміння складних питань різними групами стейкхолдерів.

Цифрова трансформація діяльності департаменту Заліщицької міської ради також включає культурний розвиток та етичні підходи до роботи з даними. Особливу увагу приділено принципам відповідального використання даних, які оберігають безпечне використання та надійне зберігання даних. Організується навчання працівників щодо етичних регламентів діяльності з великими даними, включаючи запобігання упередженості та дискримінації у процесі використання алгоритмічних рішень.

Таким чином, відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації реалізує всебічний та ґрунтовний підхід до цифровізації своєї діяльності. Застосування широкого спектра інноваційних технологій і інструментів дає змогу оптимізувати прозорість, ефективність і результативність державного управління. Досліджувана установа також активно шукає нові рішення, впроваджує інновації, розвиває цифрові компетенції персоналу та співпрацює з різними стейкхолдерами для досягнення максимальної ефективності у цифровізації управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ ДЕПАРТАМЕНТІ

3.1 Дослідження можливостей та перспектив застосування цифровізації управлінських процесів досліджуваної установи

На сучасному етапі розвитку економіки критично важливими є процеси цифровізації управлінських процесів та інтеграції інформаційних технологій у всі сфери діяльності. Це формує нові вимоги до джерел конкурентних переваг підприємств і трансформує ефективні концепції їхнього функціонування та управління.

Ключовими елементами цієї трансформації виступають інформаційні технології, електронні сервіси, великі дані (Big Data) та новітні технології для їх передачі, обробки, зберігання, аналізу і генерування прогнозних показників.

Варто розрізняти поняття «інформатизація» та «цифровізація». Інформатизація є ширшою категорією, що передбачає масове впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності діяльності та якості життя. Вона охоплює соціально-економічні та науково-технічні інформаційні процеси. Натомість, термін «цифровізація» (або «діджиталізація») стає домінантним у зв'язку з широким розповсюдженням цифрових технологій, які спрощують обробку масштабних даних і за ефективно працювати з великими обсягами даних, і забезпечують візуалізацію їх та використовувати нові програмні рішення.

Сучасне цифрове економічне середовище змушує підприємства модернізувати управлінську діяльність. Це включає прискорення процесів адаптації до мінливих умов зовнішнього ринку та критичну необхідність у

структуризації й прозорості внутрішніх процесів діяльності. Особлива увага повинна приділятися формуванню ефективних систем обміну знаннями та мотивації співробітників, що є невід'ємною складовою успішного управління в умовах цифровізації [46, с. 287].

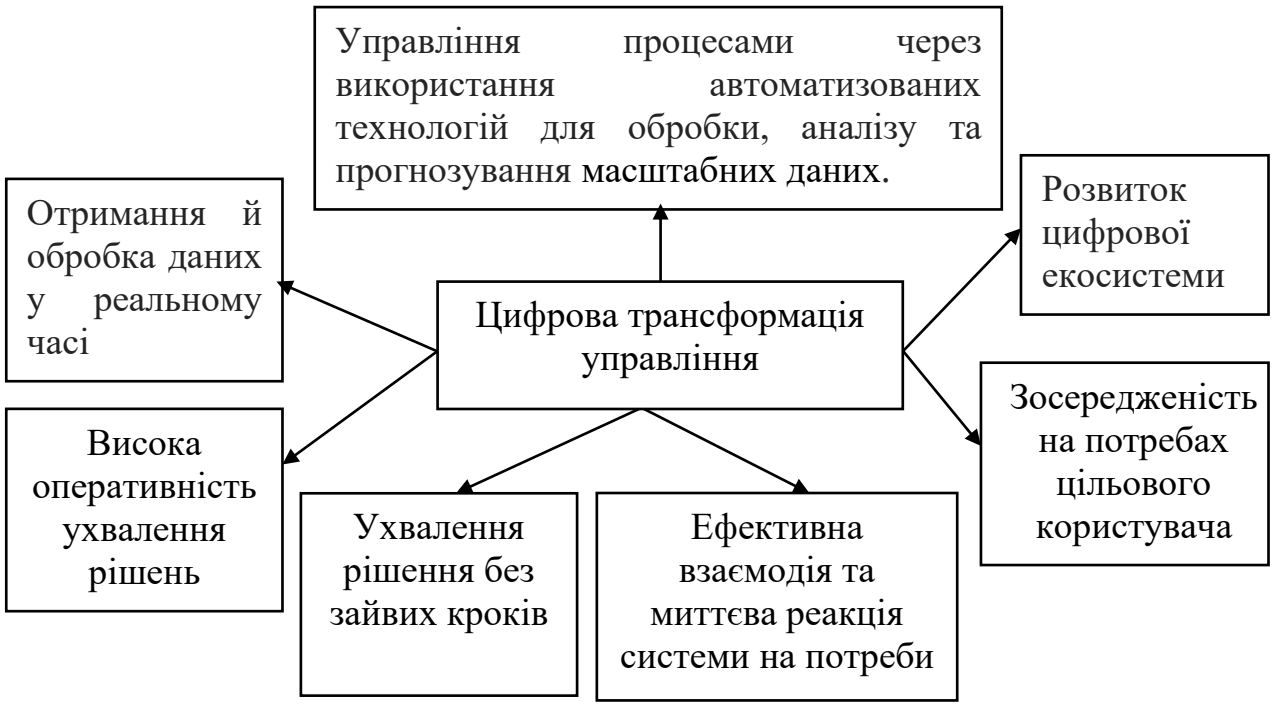


Рисунок 3.1 – Специфіка менеджменту компаній в умовах тотальної цифровізації

На рис. 3.1 відображені ключові аспекти управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Використання цифрових технологій у діяльності підприємства відкриває можливості для підвищення гнучкості функціонування завдяки проактивному зміненню характеристик управлінських процесів, а також забезпечує інтегрованість інформаційних потоків протягом всього періоду діяльності організації. Цифрові зміни спрямовані на суттєве покращення бізнес-процесів через впровадження інноваційних рішень та адаптацію бізнес-моделей до потреб сучасної цифрової економіки [1].

Поруч з цим важливо враховувати посилення залежності підприємств від впроваджених цифрових технологій, що супроводжується необхідністю висування більш суворих вимог до їх якості та надійності. Також слід взяти

на озброєння потенційні ризики і витрати, які можуть виникнути у випадках несправностей інтегрованих цифрових систем, оскільки їхній вплив може бути значно відчутнішим порівняно з традиційними методами управління виробничими процесами [16, с. 60].

Цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності та результативності функціонування відділу економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької районної державної адміністрації. З метою визначення стратегічних пріоритетів трансформації та оптимізації використання цифрових інструментів, доцільним є проведення SWOT-аналізу. Такий аналіз дасть змогу комплексно оцінити внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості й загрози) в контексті цифрової модернізації економічного відділу.

Таблиця 3.1 – Результати SWOT-аналізу потенціалу та перспектив застосування цифровізації департаментом Заліщицької міської влади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Активна підтримка керівництвом міської ради 2. Ефективна співпраця з IT-компаніями та провідними експертами галузі 3. Накопичений досвід успішного впровадження проектів цифровізації 4. Професійний IT-персонал з високим рівнем кваліфікації	1. Застарілі елементи в структурі IT-інфраструктури 2. Низький рівень цифрових навичок у частини команди 3. Обмежені фінансові ресурси для реалізації цифрових проектів 4. Недоліки в нормативно-правовому регулюванні управлінських процесів
Можливості	**Загрози**
1. Активніше поширення відкритих даних з перспективами їх ефективного використання 2. Державна підтримка процесів цифровізації в рамках ініціативи «Цифрова Україна» 3. Зростаюча доступність хмарних рішень і сервісів 4. Розвиток інструментів для аналізу даних, включаючи технології Big Data та штучний інтелект	1. Зростаючі кіберзагрози та виклики в забезпеченні інформаційної безпеки 2. Низький рівень цифрової грамотності серед окремих підконтрольних установ 3. Стрімкий прогрес і постійні зміни в сфері цифрових технологій 4. Ризики, пов’язані із залежністю від провайдерів IT-послуг

За підсумками здійсненого SWOT-аналізу визначено кілька перспективних напрямів подальшого впровадження цифровізації у діяльність департаменту:

1. Інтеграція інструментів Advanced Analytics, розроблених на основі штучного інтелекту та Big Data, для прогнозування діяльності, ідентифікації ризиків і оптимізації процесів вибору об'єктів управління. Це сприятиме підвищенню точності, ефективності управлінських процесів і запровадженню орієнтованого підходу в роботі.

2. Впровадження хмарних обчислень є ключовим кроком для модернізації IT-інфраструктури, оскільки це забезпечує значне підвищення доступності та операційної гнучкості цифрових сервісів. Міграція окремих систем і масивів даних у хмару дозволяє оптимізувати капітальні та операційні витрати на утримання фізичного обладнання, спрощує процеси масштабування й гарантує безперебійність критично важливих операцій.

3. Впровадження технології блокчейн з метою максимізації прозорості, надійності та безпеки даних у процесі проведення управлінських процесів. Створення незмінного реєстру записів про транзакції та операції установ дозволить посилити довіру до результатів управлінських рішень і полегшити процедури їх аналізу.

4. Розширення напрямків управлінських процесів інформаційних систем спрямованих на оцінку функціональної стабільності, безпеки й ефективності цифрових технологій. У період активної цифровізації важливо контролювати не лише фінансові операції, але й технологічні процеси та системи, що мають вплив на реальність інформації.

5. Ширше залучення відкритих даних із зовнішніх джерел (наприклад, Prozorro, державні реєстри, портали відкритих даних) для посилення ефективності роботи досліджуваної установи.

Для оцінки економічного ефекту впровадження цифровізації доцільно застосовувати методи аналізу вигод і витрат (Cost-Benefit Analysis) та рентабельності інвестицій (ROI) [21, с. 127].

За результатами проведеного економічного обґрунтування, впровадження суцільної цифровізації в економічному відділі є економічно доцільною та високоприбутковою.

Таблиця 3.2 – Оцінка прогнозованого економічного ефекту від впровадження технології безперервного моніторингу даних на базі штучного інтелекту

Показник	Значення
Вартість впровадження та підтримки інструменту (на 2 роки)	4 800 000 грн.
Дисконтований період окупності (DPP)	0,69 року
Додаткові надходження до бюджету (на 2 роки)	6 600 000 грн.
Економія фонду оплати праці (на 2 роки)	380 000 грн.
Індекс прибутковості (PI)	2,90 %
Прогнозоване скорочення трудовитрат на організацію, планування та контроль діяльності	25%
Чиста приведена вартість (NPV)	2 180 000 грн.

У табл. 3.2 представлено приклад прогнозного розрахунку економічного ефекту від використання інструменту безперервного моніторингу даних на базі штучного інтелекту.

Цифровізація управлінських процесів демонструє значну фінансову стійкість, про що свідчить позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV), яке складає 2 180 тис. грн. Це підтверджує, що очікувані дисконтовані доходи суттєво перевищують інвестиційні витрати.

Індекс прибутковості (PI) на рівні 2,9 вказує на те, що кожна інвестована гривня генерує майже три гривні чистого прибутку, що є винятково високим показником віддачі.

Цифровізація має швидкий термін повернення інвестицій, оскільки дисконтований період окупності (DPP) становить лише 0,69 року. Це мінімізує інвестиційні ризики та забезпечує швидке вивільнення капіталу.

Крім фінансових переваг, цифрові інструменти забезпечують значну операційну економію (скорочення ФОП на 380 000 грн. за рахунок 25% зменшення трудовитрат) та має вагомий фіскальний ефект, прогнозуючи додаткові надходження до бюджету у розмірі 6 600 000 грн. завдяки підвищенню ефективності діяльності установи.

Отже, використання суцільної цифровізації повністю обґрунтована з економічної точки зору, оскільки забезпечує швидку окупність та максимальну ефективність використання фінансових ресурсів.

Отже, цифрові технології надають великі можливості для розвитку та підвищення ефективності роботи досліджуваної установи. Використання методів планування та стратегічного аналізу разом із кількісним оцінюванням економічних результатів допоможе визначити основні напрями цифровізації, які забезпечать найбільшу ефективність у виконанні функцій і завдань відділ економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької міської ради.

Цифрова трансформація відіграє ключову функцію у формуванні предиктивної аналітики діяльності економічного департаменту. Завдяки застосуванню методів інтелектуального аналізу даних стає можливим створення прогнозних моделей, які допомагають передбачати потенційні зміни в роботі економічного відділу з оцінкою фінансових ризиків й прогнозуванням ефективності заходів контролю. Це сприятиме підвищенню рівня планування діяльності, зосередженню уваги на найбільш критичних обєктах і сферах.

Пріоритетним завданням є вдосконалення процесу звітності шляхом впровадження сучасних технологій візуалізації даних та розробки інтерактивних аналітичних дашбордів, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності представлення результатів економічної діяльності [2]. Завдяки візуалізації складні інформаційні масиви перетворюються на зрозумілі й наочні форми, такі як карти, графіки або діаграми. Це значно спрощує аналіз та інтерпретацію даних, роблячи їх доступними для широкого кола зацікавлених сторін. Інтерактивні аналітичні панелі забезпечують користувачам гнучкий інструментарій для самостійного дослідження інформації, проведення порівняльного та багатовимірного аналізу з різних перспектив (або аналітичних зрізів).

В економічному департаменті використання технології роботизованої автоматизації має значний потенціал. Вони дозволяють оптимізувати виконання рутинних і повторюваних задач, таких як збирання та обробка даних, перевірка документів, створення звітів. Це допомагає звільнити час

співробітників для більш складної та творчої діяльності, одночасно підвищуючи точність та продуктивність виконуваної роботи. Окрім цього, RPA може слугувати інструментом для цифровізації взаємодії різних інформаційних систем, забезпечуючи ефективну інтеграцію даних.

Пріоритетним вектором цифровізації є інтеграція мобільних технологій у діяльність державних установ. Впровадження спеціалізованих мобільних додатків та пристроїв значно підвищує оперативність роботи державного апарату. Це досягається завдяки наданню державним службовцям цілодобового та віддаленого доступу до необхідної інформації, що дозволяє швидко реагувати на запити та приймати управлінські рішення безпосередньо в процесі виконання службових обов'язків. Окрім внутрішньої ефективності, мобільні технології розширюють формати взаємодії з підконтрольними установами. Сучасні канали комунікації, зокрема чат-боти та месенджери, створюють нові можливості для автоматизованої та швидкої комунікації і обміну даними [8].

Окремої уваги заслуговує застосування технологій для колаборації та спільної роботи в економічних підрозділах. Впровадження платформ командної комунікації (таких як Slack чи Microsoft Teams) надає фахівцям ефективний інструментарій для оперативного обміну інформацією, спільного редагування документів та підтримки постійного зв'язку незважаючи на їх фізичне місцезнаходження.

Цифровізація відкриває шлях до активнішого застосування краудсорсингових технологій в управлінні. Завдяки онлайн-платформам з'являється можливість залучати широке коло експертів, активістів та волонтерів. Це не лише забезпечує додаткові знання та ресурси, але й сприяє збору даних, виявленню проблем, оцінці ризиків та пошуку рішень інновацій. Даний підхід у значній мірі підвищує рівноправність, партисипативність управління та зміцнює суспільну довіру [15, с. 47].

Ефективність цифровізації напряму обумовлено якістю використовуваних даних. Відділу економічного розвитку, інфраструктури та

туризму Заліщицької міської ради необхідно терміново впровадити систематичні процеси управління даними (Data Governance). Це охоплює збагачення, очищення, стандартизацію та інтеграцію інформації з різних джерел. Критично важливо гарантувати своєчасність, точність, повноту та узгодженість усіх управлінських даних.

Цифровізація вимагає перегляду кадрової політики. Потрібно оновлення системи компетенцій держслужбовців з акцентом на цифрові знання та навички. Виникає необхідність розробки програм підвищення кваліфікації та навчання для забезпечення ефективного використання інструментів цифровізації. Додатково, слід заохочувати працівників до інновацій та опанування нових технологій.

Центральне місце тут займає розвиток культури даних – усвідомлення даних як стратегічного активу, заохочення прийняття рішень на основі фактів, відкритості до експериментів та постійного навчання. Лідерство керівництва є вирішальним для демонстрації прихильності до цієї трансформації [17].

Для успішної цифровізації економічного департаменту Заліщицької міської ради критично важливо налагодити міжвідомчу співпрацю з державними органами та об’єднанням громади. Така партнерська взаємодія, включно з участю у ключових платформах (як-от Рада при КМУ), забезпечить обмін кращими практиками, мінімізацію помилок і кумулятивний ефект від спільних зусиль.

Цифровізація також є потужним стимулом для подальшого розвитку аналітичного потенціалу економічного департаменту. Завдяки інструментам бізнес-аналітики стає можливим глибинний аналіз великих даних, що дозволяє виявляти ключові тенденції та причинно-наслідкові зв'язки. Це, своєю чергою, підвищує обґрунтованість прийняття рішень з управління та якісних рекомендацій відносно удосконалення державної політики.

Але, застосування цифрових інструментів потребує зваженого підходу. Не слід автоматизувати всі процеси поспіль; важливо зберегти оптимальний

баланс між технологіями та критичним професійним судженням фахівців. Цифрові рішення повинні підсилювати менеджера, надаючи йому розширені можливості, а не замінювати його експертизу.

Насамкінець, цифрові технології (від ШІ та блокчейну до краудсорсингу) надають економічному департаменту Заліщицької міської ради інструменти для інноваційного прориву у своїй діяльності. Однак для їх ефективного використання потрібен стратегічний план, трансформація компетенцій персоналу, зміна внутрішньої культури та міцне партнерство. Лише за цих умов економічний відділ зможе максимізувати свою місію щодо ефективного управління державними ресурсами.

3.2 Стратегічні кроки для підвищення ефективності та інноваційності цифровізації процесів управління

За результатами оцінки ефективності цифровізації процесів управління в економічному департаменті Заліщицької міської ради та вивчення кращих світових практик, окреслено чотири пріоритетні напрями для підвищення ефективності його діяльності. Ці пропозиції також можуть бути масштабовані на інші державні структури.

Для подальшого удосконалення цифровізації управлінських процесів необхідно:

- формалізувати бачення;
- забезпечити технологічну актуальність;
- максимізувати аналітичний потенціал;
- інвестувати в персонал.

Для цього по-перше є необхідність створити та затвердити Стратегію цифрової трансформації економічного департаменту, яка визначить чіткі пріоритети та проєкти на середньострокову перспективу. Це є запорукою системності та раціонального розподілу ресурсів. Виникає необхідність

регулярності проведення аудиту та оновлення IT-інфраструктури, оскільки її застарілість є головною перешкодою для повноцінної цифровізації.

Активно впроваджувати інноваційні цифрові рішення, зокрема технології штучного інтелекту, для автоматизації робочих процесів та якісного глибинного аналізу даних та систематично розвивати цифрові навички та компетенції співробітників через регулярне навчання та підвищення кваліфікації. Низька цифрова грамотність залишається ключовим стримуючим фактором трансформації [3, с. 147].

Продовжуючи стратегію цифрової трансформації, необхідно зосередитися на чотирьох ключових напрямах:

- впровадження оцінки і моніторингу (KPI);
- посилення кібербезпеки та захисту даних;
- пріоритет сервісної складової;
- розширення партнерства та співпраці.

В умовах зростаючих кіберзагроз життєво важливо посилити заходи безпеки. Системи захисту повинні відповідати сучасним стандартам та ризикам. Невід'ємними елементами цієї системи мають стати регулярні аудити, тестування на проникнення та постійне навчання персоналу [47].

Досвід провідних країн свідчить, що синергія зусиль різних стейкхолдерів є запорукою успіху. Доцільно активізувати співпрацю з іншими органами влади, експертами та суспільством громадян, що передбачає обмін даними, реалізацію спільних проєктів та залучення зовнішньої експертизи.

Необхідно розвивати електронні послуги, постійно розширюючи їхній спектр для громадян та бізнесу. Якість та доступність цифрових сервісів є ключовим критерієм успіху цифрової трансформації.

Для забезпечення керованості та результативності процесу слід запровадити систему моніторингу ефективності цифрових проєктів, ґрунтуючись на чітких ключових показниках ефективності (KPI) [22, с. 68].

Відсутність налагодженого зворотного зв'язку унеможливлює успішне управління трансформацією.

Продовжуючи процес удосконалення, доцільно активізувати впровадження цифрових інструментів для залучення громадян до контролінгу діяльності влади. Цифрові інструменти громадського контролю є ефективним засобом підвищення прозорості, підзвітності та зниження корупційних ризиків [34].

Одним із головних бар'єрів цифровізації є нестабільність та недостатність фінансових ресурсів. Важливо забезпечити належне бюджетне фінансування цифрових ініціатив, а також залучати додаткові джерела (гранти, донорська співпраця). Ключовим кроком для економічного департаменту є створення єдиного інформаційного середовища – моделі «цифрового місця роботи». Це передбачає використання хмарних технологій, систем колаборації та мобільних додатків для надання держслужбовцям гнучкого доступу до всіх необхідних систем. Впровадження цього середовища підвищить продуктивність, гнучкість та зменшить час на повсякденні операції.

Реалізація цих рекомендацій значно збільшить ефект впровадження цифрових технологій. Але важливо пам'ятати, що цифровізація – це безперервний процес, який вимагає постійних зусиль, гнучкості та адаптації. Лише послідовний підхід перетворить цифрову трансформацію на дієвий інструмент підвищення якості державного управління.

Удосконалення цифрових процесів в економічному департаменті Заліщицької міської ради має бути зосереджене на трьох ключових напрямах:

1. Електронна взаємодія з об'єктами управлінських процесів.
2. Розвиток аналітичних можливостей (ШІ та ML).
3. Формування платформи для поширення досвіду.

Нагальною потребою є розробка уніфікованої цифрової платформи, яка забезпечить оперативний обмін даними та документами між економічним

відділом та установами, що співпрацюють [39]. Це забезпечить скорочення часу і ресурсів на отримання інформації, гарантуючи її доцільність та корисність. Крім того, електронний обмін значно підвищить прозорість і підзвітність у процесі ухвалення управлінських рішень.

Для підвищення якості та ефективності управлінської роботи необхідно масштабувати використання передових аналітичних інструментів:

- глибинний аналіз тексту (Text Mining);
- предикативні моделі та машинне навчання (ML) [25, с. 18].

Запровадити технології з автоматизації розбору, виявлення та класифікації головних елементів у великих масивах документації, що дозволить скоротити час на ознайомлення та підвищити точність аналізу.

Розвивати використання ML для ризикового прогнозування, ідентифікації можливих зловживань та раціоналізації механізму транзакцій задля досягнення найкращих результатів.

Щоб забезпечити сталість та якість управлінських процесів за умови достовірності інформації, в досліджуваній установі доцільно розробити загальну базу знань. Ця система має акумулювати стандарти, методології та найкращі практики застосування управлінських процесів, забезпечуючи їх постійне оновлення та доступ для всіх працівників. Це зменшить залежність від індивідуального досвіду та підвищить послідовність роботи.

Успіх цифрової трансформації безпосередньо залежить від ефективності змін управління та створення цифрової грамотності [44].

Впровадження нових елементів цифровізації часто зустрічає опір персоналу, звиклого до традиційного підходу. Для подолання цієї інерції необхідно розробити комплекс програм з управління змінами, в які увійдуть:

- надання інформації та стимулювання участі співробітників;
- підтримка та навчання користувачів;
- стимулювання проактивної поведінки. Критично важливою є лідерська підтримка керівництва та формування команди «рушіїв прогресу», які будуть агентами цифрової культури.

Ключовим чинником ефективності є формування стійкої цифрової культури. Це вимагає від співробітників цінностей, орієнтованих на стимулювання ініціативи та культури. Необхідність заохочення ініціативності, прихильно ставитися до помилок під час змін та розвивати культуру аналітичного, дата-орієнтованого прийняття рішень для обґрунтування управлінських рішень.

Для оптимізації систем цифровізації необхідно налагодити ефективну двосторонній механізм отримання фідбеку як від внутрішніх (співробітників), так і зовнішніх (об'єктів управління) користувачів [28, с. 127]. Регулярні анкетування у вигляді опитувань відносно зручності використання та збір пропозицій має бути платформою для планування з поліпшенням досвіду користувачів (UX), спрощення інтерфейсів та автоматизації частих функцій.

Ефективна цифрова трансформація економічного департаменту вимагає уваги до трьох взаємопов'язаних напрямів:

1. Оптимізація фінансових інвестицій.
2. Стратегічне партнерство та обмін досвідом.
3. Чітка дорожня карта та стратегія.

За умов обмеженості ресурсів дуже важливим є максимальне використання IT-бюджету. Необхідно пріоритезувати напрями цифровізації, що створюють найбільшу цінність. Ключові фінансові показники (як-от ROI – повернення інвестицій, та TCO – загальна вартість володіння) мають регулярно оцінюватися для підтвердження економічної доцільності проєктів. Доцільно також розглядати використання відкритих «open-source» технологій як «підривних» рішень, що забезпечують належну функціональність при низькій ціні порівняно з пропрієтарним програмним забезпеченням.

Для прискорення впровадження інновацій економічному відділу варто розширювати співпрацю з зовнішніми суб'єктами: центрами досліджень, IT-компаніями та стартапами. Це забезпечить доступ до передової експертизи та розробок. Крім того, систематичне вивчення успішного досвіду цифровізації

інших державних інституцій (як українських, так і міжнародних), а також активна участь у профспілках, допоможе уникнути значних помилок і підвищити ефективність ініціатив.

Цифровізація відділу економічного розвитку, інфраструктури та туризму Заліщицької міської ради має ґрунтуватися зрозумілості чіткої стратегії і дорожньої карти. Важливо сформувати стратегічне бачення бажаного рівня цифрової зрілості. На цій основі треба встановлювати конкретні цілі, KPI а також оперативні ініціативи конкретних етапів. Еластичність та адаптивність дорожньої карти допоможе оперативно реагувати на зміни внутрішніх потреб та технологій ландшафту.

Вдосконалення процесів цифровізації має ґрунтуватися на трьох ключових принципах:

- людиноцентричний підхід;
- масштабованість та гнучкість інфраструктури;
- посилення колаборації та комунікації [42, с. 109].

Впровадження та використання цифровізації повинна орієнтуватися на потреби та «болі» співробітників економічного відділу. Критично важливо проводити аналіз користувацького досвіду та залучати працівників відділу до тестування та проєктування. Інструменти цифровізації мають бути максимально спрощеними, зрозумілими на рівні інтуїції та легко інтегрованими у звичний контекст роботи.

Враховуючи постійний ріст масштабів даних та завдань, IT-інфраструктура може бути еластичною та економічно масштабованою. З огляду на це, треба впроваджувати хмарні платформи та сервіси, а також принципи контейнеризації та мікросервісної структури. Це дозволяє оперативно нарощувати можливості, модернізувати нові інструменти й ефективно управляти IT-витратами.

Необхідно розвивати співробітництво як усередині економічного департаменту, так і із зовні, переважно із стейкхолдерами. Це передбачає

створення платформ для обміну знань між підрозділами та формування крос-функціональних команд для проєктів.

Налагодження ефективних цифрових каналів комунікації з управлінськими об'єктами, правоохоронними та регуляторними органами, а також громадськістю. Цифровізація має сприяти створенню єдиного простору для синхронізації зусиль усіх учасників процесу.

Головним принципом цифровізації є фокус на результаті та цінність для суспільства [44, с. 83]. Цифровізація не може бути самоціллю, а треба дбати про підвищення прозорості, довіри та ефективності до сфери публічної влади. Необхідно своєчасно проводити оцінку впливу управлінських ухвалень на якість цифрових перетворень. Таким чином, цифровізація повинна підсилювати ефективність та підзвітність з ресурсного використання в інтересах платників податків.

Успішне вдосконалення цифровізації управлінських процесів в економічному департаменті потребує системного і комплексного підходу, що охоплює:

- розвиток інфраструктури та інструментів аналітики;
- оптимізацію спілкування з управлінськими об'єктами;
- управління якістю даних та відповідними знаннями;
- створення компетенції та цифрової освіченості;
- ефективних комунікації та партнерства.

Цифровізація має ґрунтуватися на чіткості бачення, дорожній карті, орієнтації на користувачів та відтворенні цінностей суспільства. Тільки при регулярному моніторингу і удосконалення процесів управління у економічного відділу з’явиться можливість стати інноваційним лідером в механізмі публічної влади та підвищить ефективність використання фінансових ресурсів в сучасності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1. Розглянуто концептуальні підходи до дослідження цифровізації.

Хоча цифровізація є ключовим трендом сучасної економіки, все ще відсутнє єдине загальноприйняте визначення цього поняття. Воно розглядається як процес (збір, обробка даних, впровадження технологій) і як соціально-економічна трансформація (стиль життя, нова платформа для розвитку).

Цифровізація та наступна за нею цифрова трансформація є життєво необхідними умовами для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, ефективності та виживання підприємств у динамічному ринковому середовищі.

2. Розкрито теоретичне обґрунтування цифровізації управлінських процесів.

Цифрове управління ґрунтується на інформаційному підході, де дані (зокрема, великі дані) є основним ресурсом, а їхня прозорість і масштабне використання забезпечують максимальне задоволення потреб споживачів. Впровадження цифрових рішень призводить до значного зростання рентабельності (у середньому на 26% порівняно з конкурентами), підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат (особливо трансакційних), а також прискорення бізнес-процесів.

Цифровізація вимагає і сприяє трансформації ролі менеджера (від контролю до координації та інновацій), гнучкості та адаптивності організації та системній інтеграції процесів через єдині цифрові екосистеми (ERP, CRM, BI).

3. Досліджено міжнародний досвід цифровізації управлінських процесів. Зацікавлені сторони (держава, акціонери, інвестори, партнери) активно вимагають прозорості, ефективності та відкритості даних, що стимулює підприємства до цифровізації (наприклад, через запровадження публічної нефінансової звітності).

Україна ризикує стати пасивним спостерігачем, якщо не вибудує власний цифровий простір у партнерстві з ЄС, використовуючи його актуальний цифровий порядок денний для створення конкурентоспроможної екосистеми. Основними перешкодами є недостатня підготовленість бізнес-процесів, дефіцит кваліфікованого персоналу, невідповідність інфраструктури та обмеженість фінансових ресурсів.

4. Надано організаційно-економічну характеристику економічного департаменту Заліщицької міської ради та його місце в структурі економіки України.

Економічний відділ Заліщицької міської ради є ключовою ланкою місцевого самоврядування, що виконує функції організаційно-економічного центру громади. Його діяльність має вирішальне значення для забезпечення фінансової стійкості, соціально-економічного розвитку та ефективного управління комунальними ресурсами на місцевому рівні. Економічний департамент Заліщицької міської ради посідає місце низової, але критично важливої ланки в загальній структурі економіки України. Він є первинним елементом державного управління економічними процесами на рівні територіальної громади. Його діяльність відображає та реалізує економічну політику держави, адаптуючи її до локальних потреб та ресурсів. Через збір місцевих податків і зборів, а також ефективне використання субвенцій, департамент долучається до формування загальнодержавних фінансових потоків та забезпечення фінансової децентралізації.

Ефективна робота департаменту, спрямована на зростання місцевого ВВП, інвестицій та зайнятості, безпосередньо впливає на економічний стан Тернопільської області та країни в цілому. Він виступає виконавцем політики

регіонального розвитку та економічної стійкості держави. Економічний департамент Заліщицької міської ради є організаційним та фінансовим ядром громади, яке в структурі економіки України виконує функцію операційного рівня управління, забезпечуючи життєдіяльність території та виступаючи фундаментом для реалізації децентралізованої економічної політики держави.

5. На основі проведеного аналізу та SWOT-аналізу, а також з урахуванням високої економічної доцільності впровадження цифровізації, розроблено пріоритетні напрямки та конкретні рекомендації для системного вдосконалення управлінських процесів економічного департаменту Заліщицької міської ради:

- стратегічне планування та технологічна актуальність (усунення слабих сторін та загроз);
- максимізація аналітичного потенціалу (використання можливостей);
- вдосконалення операційної ефективності та взаємодії;
- розвиток кадрового потенціалу та культури (людино-центричний підхід).

Реалізація цих напрямків дозволить економічному департаменту не лише окупити інвестиції менш ніж за рік (DPP = 0,69), але й перетворити цифровізацію на стратегічний актив, забезпечуючи фіскальний ефект (додаткові надходження 6,6 млн. грн.) та підвищуючи прозорість і довіру в системі місцевого управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488 (Дата звернення: 30.09.2025).

2. Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Інформаційні технології у комунікації та взаємодії влади, суспільства і бізнесу у публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/40.pdf (Дата звернення: 30.09.2025).

3. Герасимчук З.В., Свида І.В. Інституціональні чинники управління довгостроковим стійким розвитком регіону в цифровій економіці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 33. С.145-149.

4. Гуковський В. Ефективність впровадження цифрових трансформацій в стратегії публічного управління розвитком територіальних громад. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології:* IX *Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція: збірник наукових праць*, 2022 рік. Вінниця, 2022. Ч. 2. С. 54 - 61.

5. Гуменна К. Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2019. № 4. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13 (Дата звернення: 30.10.2025).

6. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4-12.

7. Демчишак Н.Б., Глутковський Н.О. Розвиток цифрової економіки в Україні: концептуальні основи, пріоритети та роль інновацій. *Інноваційна економіка.* 2020. № 5-6. С.43-48.

8. Е-урядування - ключ до реформ в Україні / Державне агентство з питань електронного урядування України. Урядовий портал. 2019. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini (Дата звернення: 28.09.2025).

9. Ісаченко Д. Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. №1. С. 44-49. URL: https://doi.org/10.15421/152306 (Дата звернення: 02.10.2025).

10. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Шляхи розбудови місцевої громади в діджиталізованому світі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/32.pdf (Дата звернення: 08.10.2025).

11. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Діджиталізація економічних процесів як напрям детінізації економіки України. *Галицький економічний вісник.* 2020. Т. 62, №1. С. 64-70. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.064 (Дата звернення: 08.10.2025).

12. Конотопенко О. П. Сучасні тенденції запровадження електронного урядування в системі публічного управління. Інформаційно-правове та організаційно-управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону: матеріали круглого столу (м. Вінниця, 7 червня 2019 р.). Київ : Артек, 2019. С. 45-49.

13. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text (Дата звернення: 25.09.2025).

14. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.* 2021. №100. С.

88-96. URL: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-09 (Дата звернення: 05.10.2025).

15. Костенюк І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2021. Вип. 26. С. 41-50.

16. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. Компоненти електронної демократії в умовах переходу до електронного правління. *Актуальні проблеми політики.* 2020. № 66. С. 58-64.

17. Кузьменко В. М. Діджиталізація публічних послуг: досвід України. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2020. №1. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-1-5590.

18. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. URL: http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116 eff f458.pdf (Дата звернення: 01.10.2025).

19. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка.* 2022. №7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22.

20. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227.

21. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2018. 252 с.

22. Малишко Є. О. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. С. 67-73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-34 (Дата звернення: 12.10.2025).

23. Міхровська М. С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування. *Юридичний науковий*

електронний журнал. 2021. №6. С. 142-144. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-6/38 (Дата звернення: 12.10.2025).

24. Міхровська М. Цифрове урядування: поняття та особливості становлення в Україні. ΛΌГОΣ : зб. наук. пр. / відп. за вип. А. О. Новікова. Харків: ФОП Іванченко І. С., 2020. С. 115-117. URL: https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v2.32 (Дата звернення: 12.10.2025).

25. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28.

26. Наджафлі Е. Розуміння поняття «діджиталізація» в контексті державної влади. *Вісник. Харківський національний університет внутрішніх справ.* 2021. № 5. С. 202-205. URL: https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.5.27 (Дата звернення: 12.10.2025).

27. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 23. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031 (Дата звернення: 16.10.2025).

28. Ортіна Г. В., Рибальченко Н. П. Державне управління у формуванні відповідального суспільства в умовах розвитку діджиталізації. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2021. №1(14). С. 125-131.

29. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889 (Дата звернення: 24.10.2025).

30. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка.* 2018. Вип. 2 (52). С. 84-91.

31. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року №1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (Дата звернення: 29.09.2025).

32. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (Дата звернення: 28.09.2025).

33. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року №2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (Дата звернення: 28.09.2025).

34. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text (Дата звернення: 29.09.2025).

35. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text (Дата звернення: 23.09.2025).

36. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text (Дата звернення: 28.09.2025).

37. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. №167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text (Дата звернення: 29.09.2025).

38. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 року №1667-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text (Дата звернення: 26.09.2025).

39. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №

11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/6.pdf (Дата звернення: 02.10.2025).

40. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. *Економічна наука*. 2018. № 11. С. 61-65.

41. Руденко М. В. Еволюційні передумови цифровізації управлінських процесів. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2018. Т. 23, Вип. 8. С. 118-122.

42. Савон К. В. Поняття «діджиталізація» в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. С. 107-111. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d4f1d868-9330-45a6-974b-fa1cc477560b/content (Дата звернення: 15.10.2025).

43. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку диджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ.* 2021. №7. С. 109-114. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114 (Дата звернення: 15.10.2025).

44. Сєнкевич О.Ф., Войт Д.С. Цифрова трансформація територіальних управлінських систем: напрями та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Випуск 52-2. С. 81-85.

45. Скорик О.О., Рябоконь Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http:// www.dy. nayka. com. ua /pdf/7_2020/52.pdf.

46. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. *Менеджмент і маркетинг*. 2018. № 64. С. 283-291.

47. Українська цифрова дипломатія: інформаційний фронт держави в соціальних мережах. Аналітичний центр ADASTRA. URL:

https://adastra.org.ua/blog/ukrayinska-cifrova-diplomatiya-informacijnij-front-derzhavi-v-socialnih-merezhah (Дата звернення: 01.10.2025).

48. Фоміна О. О., Булгакова О. В. Електронні послуги та стандарти їх надання в системі публічного управління. *Бізнес Інформ.* 2021. №6. С. 114-119.

49. Шаповалов Р. Проблеми та перспективи цифровізації державного управління на регіональному рівні. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»:* у 5 т. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. Т.2. С.109-111.

50. Шаповалов Р. Переваги цифровізації для швидкості, прозорості та точності управлінських функцій. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. С.70-72.