

**Івасютин Ігор Михайлович**

*аспірант кафедри публічного управління*

*Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Ivasiutyn Ihor**

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0009-0006-3694-6991

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10884

## ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

## ECONOMIC EFFECT FROM THE INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Анотація.** Вступ. Сучасна концепція управління територіальними громадами вимагає відповідності актуальним вимогам цифровізації суспільних процесів. Інноваційні цифрові рішення дають змогу розвивати нові напрямки е-врядування, оптимізувати взаємодію органів місцевого самоврядування, громадськості та бізнес-сектору, підвищити рівень прозорості та відкритості управлінських процесів, а також сприяти активному соціально-економічному розвитку.

**Мета.** Метою статті є аналіз економічної ефективності інтеграції цифрових технологій у системи управління територіальними громадами.

**Матеріали і методи.** Методологія дослідження передбачала використання загальнонаукових методів аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації, формалізації.

**Результати.** У статті детерміновано основні напрями цифровізації процесів місцевого розвитку, серед яких – система електронного інформування громадськості, розширення спектру е-послуг, налагодження електронної взаємодії між владою, бізнесом та суспільством. Виокремлено ключові підходи до формування та реалізації регіональної політики в Україні. Проаналізовано функціонал інформаційно-комунікаційних технологій у розвитку місцевого самоврядування. З'ясовано, що особливої ваги наразі набуває концепція багаторівневого управління, основними принципами якої є спільне лідерство та довіра, адаптивність, інклюзивність та ціннісна зорієнтованість. Встановлено, що система багаторівневого цифрового управління передбачає активну взаємодію стейкхолдерів регіонального розвитку. Економічна ефективність від впровадження цифрових технологій в управлінні територіальними громадами детермінована як невід'ємна частина сучасної концепції стратегічного управління територіальними громадами, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг.

**Перспективи.** У перспективних наукових розвідках вбачається за доцільне зосередити увагу на дослідженні передумов цифровізації системи публічного управління територіальними громадами в актуальних умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** публічне управління, цифрові технології, територіальні громади, е-врядування, економічний ефект, збалансованість.

**Summary.** Introduction. The modern concept of territorial community management requires compliance with the current requirements of the digitalization of social processes. Innovative digital solutions make it possible to develop new areas of e-governance, optimize the interaction between local governments, the public and the business sector, increase the level of transparency and openness of management processes, and promote active socio-economic development.

**Purpose.** The purpose of the article is to analyze the economic efficiency of integrating digital technologies into the management systems of territorial communities.

**Materials and methods.** The research methodology involved the use of general scientific methods of analysis and synthesis, generalization, systematization, and formalization.

**Results.** The article identifies the main directions of digitalization of local development processes, including the system of electronic public information, expansion of the range of e-services, and establishment of electronic interaction between government,

business, and society. The key approaches to the formation and implementation of regional policy in Ukraine are highlighted. The functionality of information and communication technologies in the development of local self-government is analyzed. It is found that the concept of multi-level governance is gaining special importance, the main principles of which are shared leadership and trust, adaptability, inclusiveness and value orientation. It is established that the system of multi-level digital governance involves active interaction of regional development stakeholders. The economic efficiency of the introduction of digital technologies in the management of territorial communities is determined as an integral part of the modern concept of strategic management of territorial communities, which contributes to increasing the efficiency, transparency and accessibility of administrative services.

*Discussion.* In perspective scientific research, it seems appropriate to focus on the study of the prerequisites for the digitalization of the system of public administration of territorial communities in the current conditions of martial law.

**Key words:** public administration, digital technologies, territorial communities, e-governance, economic effect, balance.

**Постановка проблеми.** Концепція сталого економічного розвитку, інтегрована до сучасної системи управління територіальними громадами, вбачається значущою соціально-орієнтованою тенденцією, що спрямована на збалансованість різних галузей суспільного розвитку та включає розробку комплексу організаційних основ, дієвих засобів реалізації та моніторингу. Зазначена концепція слугує гарантом захищеності інтересів стейкхолдерів регіонального розвитку, сприяє оптимізації використання ресурсів та підтримці сталого економічного поступу територіальних громад.

Зазначені зміни визначають низку викликів у контексті цифрової оптимізації систем регіонального управління, що розширює можливості для інноваційно-інвестиційного розвитку та досягнення стійкого позитивного економічного ефекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти механізмів публічного управління територіальними громадами в умовах сталого розвитку аналізуються в публікаціях сучасних дослідників О. Роева (O. Roieva) та ін. [1], В. Пальчук [2], Х. Патицька [3]. Ученими М. Барановський [4], С. Хрупович та Т. Подвірна [5] детерміновано концептуальні засади сучасної цифрової трансформації системи управління територіальними громадами. На продовження, в публікації А. Дуранов (A. Dooranov) та ін. [6] актуалізується потреба у активній інтеграції сучасних засобів цифровізації та електронного документообігу в соціально-економічних процесах.

Специфіка формування економічної спроможності та стійкого розвитку територіальних громад досліджені низкою вчених сучасності, зокрема, Дж. Ноя (G. Noja) [7], П. Еспосіто (P. Esposito) та С. Дікарато (C. Dicorato) [8]. Науковці детермінують напрямки стратегічного, антикризового управління та корпоративної соціальної відповідальності компонентами забезпечення економічної спроможності територіальних громад України.

Вагомий внесок у вдосконалення парадигми розвитку територіальних громад із позиції цифровізації управлінських процесів реалізували окремі представники сучасних наукових шкіл (Махсма [9]).

Розглядаючи сучасні підходи до управління економічним розвитком територіальних громад, сучасні

науковці (Benton [10]) досліджують потенціал синергізму, позиціонуючи їх базовими аспектами обґрунтування мотивів і векторів регіональної політики у дотичності до економічної діяльності.

Суттєвий внесок у парадигму регіонального розвитку з позиції стратегічної синергії політики та економіки здійснили окремі представники сучасних наукових шкіл (Robson [11]). Ряд досліджень сучасних науковців присвячено проблематиці економічних ризиків цифровізації управлінських процесів розвитку територіальних громад (Jerch та ін. [12]).

В. Мікловда та ін. [13] визначають пріоритетність інформаційних технологій у регіональному публічному управлінні. Особливої ваги дослідники надають оптимізації комунікаційного процесу, інтеграції інноваційних форм участі громадськості в публічному управлінні, підвищенню рівня суспільної довіри, забезпеченню прозорості управлінських процесів. М. Магліакані (M. Magliacani) [14] виділяє ключові цифрові рішення в межах концепції е-врядування в регіональному публічному управлінні.

Разом з тим, вивчення окресленої проблематики залишається актуальним.

**Метою статті** є дослідження економічної ефективності інтеграції цифрових технологій у системи управління територіальними громадами.

**Матеріали і методи.** Методологія дослідження передбачала використання загальнонаукових методів аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації, формалізації. Ці методи дозволили детермінувати причинно-наслідкові зв'язки, узагальнити науково-теоретичні дані, визначити основні критерії та дефініції, детермінувати найбільш впливові чинники цифровізації комунікаційних процесів, сформулювати узагальнюючі висновки дослідження та розробити рекомендації щодо вдосконалення підходів до розвитку інформаційних систем в управлінні територіальними громадами.

У рамках статті реалізовано комплексний аналіз фундаментальних досліджень та галузевих публікацій у сфері цифровізації систем місцевого самоврядування та управління територіальними громадами. Були опрацьовані актуальні першоджерела із видань, що індексуються у провідних наукометричних базах даних. Пріоритет надавався публікаціям часового інтервалу 2020–2025 рр., водночас до

вибірki увійшли окремі фундаментальні публікації давніших років. Для пошуку були використані ключові слова «публічне управління, цифрові технології, територіальні громади, е-врядування, економічний ефект, збалансованість».

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність трансформації моделей економічного розвитку, перерформатування економічних процесів вимагають запровадження принципово нових підходів до регіонального управління. Сталий розвиток передбачає перехід від економіки споживання до економіки загального надбання, забезпечуючи баланс між задоволенням потреб та безпечним довкіллям для майбутніх поколінь.

Для спрощення та більшої автономності управлінських процесів в контексті розвитку територіальних громад застосовуються широкі можливості цифровізації, що надають можливість швидкого доступу до необхідної інформації, консолідації даних. Серед супутніх ризиків – складність стандартизації та уніфікації документації в різних сферах та організаціях, пасивна участь громадськості, низький рівень безпеки персоналізації та передачі даних.

Вчені актуальних наукових напрямків [5; 8] переконують, що одним із найбільш дієвих засобів для оптимізації соціально-економічного розвитку територіальних формацій є активне використання засобів цифровізації в системі публічного управління. Основною метою процесу цифрової трансформації, як вважають науковці, є синергія масивів даних з метою оптимального їх використання. Досягнути вказаної мети при цьому можливо за допомогою різних дієвих алгоритмів. Автори наголошують, що на процес цифрової оптимізації чинять вплив ряд чинників, зокрема фактор часової обмеженості, фінансові можливості, рівень інтелектуального ресурсу.

Сучасні науковці [6; 11] також вважають цифровізацію найбільш перспективним напрямком розвитку системи публічного управління в умовах сталого розвитку. Вчені наголошують на тому, що на сьогодні лише незначна кількість сфер соціально-економічних процесів є споживачами інноваційних технологічних та управлінських рішень.

Інтеграційні процеси, що мають місце на сьогодні, а також перспективний їх аспект позиціонуються передумовами очевидної необхідності щодо підвищення конкурентоспроможності України, зокрема, у регіональному розрізі. Варто визнати, що загальноприйнята традиційна модель регіонального розвитку є основною передумовою виникнення дезінтеграційних тенденцій, що ставлять під загрозу процес суспільної консолідації.

Серед основних актуальних викликів, що постали сьогодні перед парадигмою регіонального розвитку в аспекті взаємодії політичних та економічних аспектів, варто виокремити наступні:

- порушення балансу ефективної взаємодії центральної та регіональної політики;

- загроза загострення явища міжрегіональної диспропорційності через політичну регіоналізацію;
- суттєва різниця між регіонами за рівнем економічного поступу;
- регіональна асиметрія у системі бюджетних відносин.

Регіональна економічна дезінтеграція знаходить своє вираження у негативній динаміці внутрішньої консолідованості економічного простору та послабленні міжрегіональних зв'язків. Основними передумовами дезінтеграційного процесу ідентифікуються асиметричний характер управлінської діяльності, пріоритетна орієнтація на зовнішній ринок, регіоналізація суспільного життя, надмірна політизація економіки.

Вищим рівнем структурної організації управління територіальною громадою вважається система управління (рис. 1). Вона відображає сутнісну концепцію регіональної політики, слугуючи максимально ефективній реалізації закладеного в регіоні природно-ресурсного та соціально-економічного потенціалу через дієві управлінські рішення.

Розробка та впровадження ефективного інструментарію стратегічного регіонального управління економічним розвитком за допомогою цифровізації є потужним засобом подолання кризових явищ. Цілі розвитку, при цьому, досягаються засобами поточної економічної політики, зокрема, реформами, дотаціями, або ж за допомогою використання структурних регуляторів, як-от реструктуризація та податкова політика, а також засобами регіонального стратегічного управління.

Основним напрямом регіональної політики позиціонується формування синергічних підходів до стратегічного управління економічним розвитком і оптимізації інструментарію його стимулювання. Окреслена концепція повинна містити оптимізовані регіональні стратегії економічного розвитку з огляду на пріоритетність довгострокової перспективи, що передбачають стимулювання реалізації інноваційних пілотних проектів, впровадження ефективної системи моніторингу регіонального розвитку, ідентифікацію проблематики, що стримують розвиток територій з ознаками репресивності, з подальшою підготовкою програм оптимізації ситуації.

Розробка стратегічних програмних документів регіонального розвитку, при цьому, повинна передбачати векторність діяльності місцевих органів влади щодо реалізації перспективних економічних цілей. Варто зауважити, що у процесі розробки та реалізації стратегій політично-економічного регіонального розвитку необхідною є активна взаємодія з бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства. Окрім того, важливою компонентою стратегії є формування іміджу регіону, який формується на базисі індивідуальності та конкурентних переваг даного регіону.

Феномен економічної стійкості територіальних громад передбачає спроможність останніх реалізо-



Рис. 1. Загальна стратегія регіонального управління на основі політично- економічного розвитку

Джерело: авторська розробка

увати збалансованість раціонального використання ресурсів. Із метою забезпечення економічної стійкості територій і, що зумовлю підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, варто забезпечити ефективну реалізацію ключових компонентів економічної стійкості, а саме, виробничого, інвестиційного, фінансового, трудового, ресурсного.

Місцеві фінансові системи відіграють роль активної формуючої складової економічної основи спро-

можності територіальних громад (рис. 2). Важливим елементом економічної стійкості територіальних громад є спроможність раціонального використання виділених бюджетних коштів, генерування власних доходів, ефективної взаємодії між стейкхолдерами.

Успішний міжнародний досвід цифровізації інформаційно-комунікаційного забезпечення систем місцевого самоврядування дозволяє виокремити напрямки перспективного вдосконалення. Серед них — підвищення цифрової компетентності

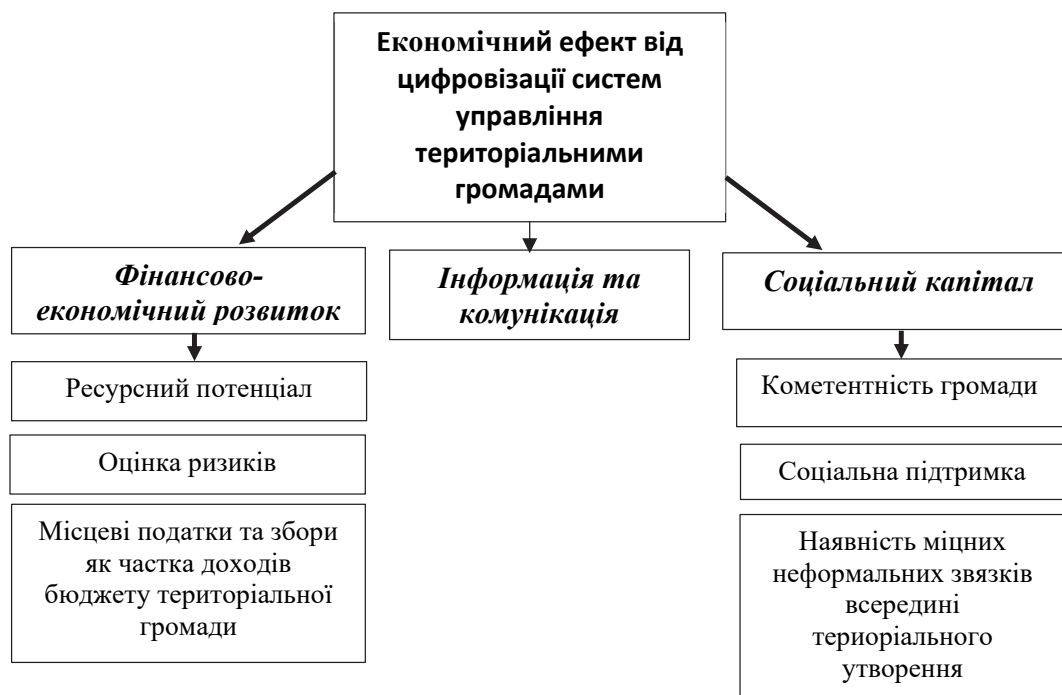


Рис. 2. Критерії економічного ефекту від цифровізації управлінських процесів для стійкості територіальних громад

Джерело: авторська розробка



державних службовців та громадськості через реалізацію навчальних програм та тренінгів з цифрової грамотності; вдосконалення нормативно-правової бази; розширення функціональних можливостей використання цифрових послуг владними інституціями, громадськістю та бізнесом; інтеграція інноваційних проєктів цифрової взаємодії влади, бізнесу та громадськості на основі принципів відкритості та прозорості; підвищення обсягу та якості наданих адміністративних послуг; розвиток системи е-урядування; консалтинг та дорадництво; інвестування у проєкти регіонального розвитку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Впровадження децентралізації в Україні, починаючи з 2014 року, представляє собою ключову реформу, спрямовану на збільшення фінансової самостійності територіальних громад та надання їм можливості ефективніше використовувати залучені кошти для реалізації власних проєктів та ініціатив.

Цифровізація впливає на ефективність управління територіальними громадами за посередництва цифрових платформ, що сприяють підвищенню прозорості публічного управління та посиленню

залученості громадськості. Серед основних напрямків цифровізації — інтеграція е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, розвиток електронного інформування, доступу та надання е-послуг в результаті ефективної цифрової взаємодії між місцевою владою, суспільством та бізнесом, а також активна підтримка ініціатив щодо підвищення рівня прозорості процесу публічного управління. Для реалізації даного завдання важливо створити нові інституційні механізми для забезпечення місцевого самоврядування та здійснювати багаторівневе стратегічне планування та управління.

Ідентифікація резервів для стимулювання соціально-економічної стійкості територій, з врахуванням сукупності факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає імплементації відкритої системи публічного управління. Доведено, що в нинішніх умовах пріоритетною актуальністю володіє проблематика раціонального розподілу регіональних видатків з огляду на ефективність їх застосування в підвищенні обороноздатності та відновленні країни.

### Література

1. Roieva O., Oneshko S., Sulima N., Saienk V., Makurin A. Identification of digitalization as a direction of innovative development of modern enterprise. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. 2023. № 1(48). P. 312–325. DOI: 10.55643/fcaptop.1.48.2023.3968.
2. Пальчук В. Е. Розвиток економічного потенціалу громад у рамках реформи з децентралізації. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 11. С. 38–50.
3. Патицька Х. О. Особливості формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад у країнах ЄС. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. № 4. С. 102–107.
4. Барановський М. Спроможність територіальних громад України: підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. *Науковий вісник Чернівецького університету: Географія*. 2023. <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87>.
5. Хрупович С. С., Подвірна Т. В. Фінансова спроможність бюджетів об'єднаних територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1259–1262.
6. Dooranov A., Orozonova A., Alamanova C. The economic basis for the training of specialists in the field of personnel management: prospects for the future. *Futurity Economics&Law*. 2022. № 2(1). P. 27–35. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.03.25.04>.
7. Noja G. Promoting Good Public Governance and Environmental Support for Sustainable Economic Development. *Int J Environ Res Public Health*. 2019. № 16(24). Doi: 10.3390/ijerph16244940.
8. Esposito P., Dicatorato S. Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.3390/su12145696>.
9. Махсма С. Роль локальної політичної ідентичності в формуванні спроможності територіальних громад. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8 (27).
10. Benton J. E. *Revenue Sources of Local Governments: Persisting Challenges and Emerging Opportunities*. Routledge. 2024. 334 p.
11. Robson W. A. *Local Government in Crisis*. Routledge. 2024. 162 p.
12. Jerch R., Kahn M. E., Lin G. C. Local public finance dynamics and hurricane shocks. *Journal of Urban Economics*. 2023. № 134. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2022.103516>.
13. Мікловда В. П., Пітюлич М. І., Сембер С. В. Теоретичні підходи до формування механізму економічної координації діяльності об'єднаних територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 59–63.
14. Magliacani M. How the sustainable development goals challenge public management. Action research on the cultural heritage of an Italian smart city. *J Manag Gov*. 2023. № 27. Pp. 987–1015. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09652-7>.

### References

1. Roieva, O., Oneshko, S., Sulima, N., Saienk, V. & Makurin, A. (2023). Identification of digitalization as a direction of innovative development of modern enterprise. Financial and credit activity-problems of theory and practice, 1(48). 312–325. DOI10.55643/fcaptp.1.48.2023.3968.
2. Palchuk, V. E. (2018). Rozvytok ekonomichnoho potentsialu hromad u ramkakh reformy z detsentralizatsii [Development of economic potential of communities in the framework of decentralization reform]. *Ukraina: podii, fakty, komentari*, 11, 38–50 [in Ukrainian].
3. Patytska, Kh. O. (2018). Osoblyvosti formuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu terytorialnykh hromad u krainakh YeS [Features of the formation of financial and economic potential of territorial communities in the EU countries]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 4, 102–107 [in Ukrainian].
4. Baranovskyi, M. (2023). Spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy: pidkhody do otsinky, rehionalni vidminnosti, typizatsiia [The capacity of territorial communities of Ukraine: approaches to assessment, regional differences, typification]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia*. <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87> [in Ukraine]
5. Khrupovych, S. Ye., & Podvirna, T. V. (2017). Finansova spromozhnist biudzhetyv obiednanykh terytorialnykh hromad [Financial capacity of budgets of united territorial communities]. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 1259–1262 [in Ukrainian].
6. Dooranov, A., Orozonova, A. & Alamanova, C. (2022). The economic basis for the training of specialists in the field of personnel management: prospects for the future. *Futurity Economics&Law*, 2(1), 27–35. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.03.25.04>.
7. Noja, G. et al. (2019). Promoting Good Public Governance and Environmental Support for Sustainable Economic Development. *Int J Environ Res Public Health*, 16(24), doi: 10.3390/ijerph16244940.
8. Esposito, P. & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12145696>.
9. Makhsma, S. (2023). Rol lokalnoi politychnoi identychnosti v formuvanni spromozhnosti terytorialnykh hromad [The Role of Local Political Identity in Building the Capacity of Territorial Communities]. *Věda a perspektivy*, 8 (27) [in Ukrainian].
10. Benton, J. E. (2024). *Revenue Sources of Local Governments: Persisting Challenges and Emerging Opportunities*. Routledge.
11. Robson, W. A. (2024). *Local Government in Crisis*. Routledge.
12. Jerch, R., Kahn, M. E., & Lin, G. C. (2023). Local public finance dynamics and hurricane shocks. *Journal of Urban Economics*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2022.103516>.
13. Miklovda, V. P., Pitiulych, M. I., & Sember, S. V. (2018). Teoretychni pidkhody do formuvannia mekhanizmu ekonomichnoi koordynatsii diialnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Theoretical approaches to the formation of a mechanism for economic coordination of the activities of united territorial communities]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 5, 59–63 [in Ukrainian].
14. Magliacani, M. (2023). How the sustainable development goals challenge public management. Action research on the cultural heritage of an Italian smart city. *J Manag Gov*, 27, 987–1015. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09652-7>.