



Економіка

УДК 351.741:004.738

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18134977>

**Вплив цифровізації на ефективність управління ресурсами в умовах
децентралізації економічної влади в Україні**

Чуркіна Ірина Євгенівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та
інновацій Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова,
Одеса, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-3922-6648>

Крючкова Наталія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та
підприємництва Одеського національного університету імені І.І. Мечникова,
Одеса, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3790-4399>

Прийнято: 12.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація: Стаття присвячена комплексному аналізу цифровізації як інструменту підвищення ефективності управління ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації економічної влади в Україні. **Метою дослідження** є комплексний аналіз процесів цифровізації в умовах децентралізації економічної влади в Україні та оцінка їх впливу на ефективність управління ресурсами територіальних громад. У роботі визначено ключові проблеми впровадження цифрових технологій на місцевому рівні, зокрема нерівномірний доступ до цифрових сервісів, недостатність фінансових та кадрових ресурсів, низький рівень цифрових компетенцій посадовців і громадян, а також недосконалість нормативно-правової бази. Для досягнення мети використано **комплекс методів** дослідження, включно з аналітичним оглядом



наукових публікацій, порівняльним аналізом міжнародного досвіду цифровізації місцевого самоврядування, системним підходом до оцінки взаємозв'язку цифровізації та децентралізації, а також методами статистичного аналізу даних про розвиток цифрової інфраструктури українських територіальних громад. **Результати дослідження** показують, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності використання економічних та фінансових ресурсів, поліпшенню доступності публічних послуг та підвищенню прозорості управлінських процесів, проте її реалізація значною мірою залежить від спроможності громад і рівня кризостійкості місцевого управління. Крім того, проаналізовано вплив воєнного стану та інших кризових факторів на темпи цифрової трансформації та визначено напрями подолання існуючих бар'єрів шляхом створення цифрових платформ, підвищення кваліфікації персоналу та гармонізації законодавчих норм. Узагальнено міжнародний досвід впровадження цифрових технологій у місцевому самоврядуванні, який може бути адаптований для України з урахуванням специфіки децентралізаційної реформи та економічної спроможності громад. На основі проведеного аналізу сформульовано **висновки**, що цифровізація є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління ресурсами, зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування та забезпечення стабільного економічного розвитку територіальних громад.

Ключові слова: цифровізація, децентралізація економічної влади, місцеве самоврядування, ефективність управління ресурсами, цифрові платформи, територіальні громади, кризові фактори, електронне урядування.



The Impact of Digitalization on the Efficiency of Resource Management under the Conditions of Decentralization of Economic Authority in Ukraine

Iryna Churkina

Dr. of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Innovation, Odessa National University named after I. I. Mechnikov, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0003-3922-6648>

Nataliya Kryuchkova

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Odessa National University named after I. I.

Mechnikov, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3790-4399>

Abstract: The article is devoted to a comprehensive analysis of digitalization as a tool for enhancing the efficiency of resource management in territorial communities under the conditions of decentralization of economic authority in Ukraine. The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of digitalization processes in the context of economic decentralization in Ukraine and to assess their impact on the efficiency of resource management at the local level. The paper identifies key problems in implementing digital technologies at the local level, including uneven access to digital services, insufficient financial and human resources, low digital competencies among officials and citizens, as well as inadequacies in the regulatory framework. To achieve the objective, a set of research methods was employed, including an analytical review of scientific publications, comparative analysis of international experience in digitalization of local governance, a systematic approach to evaluating the interrelation between digitalization and decentralization, and statistical methods for analyzing data on the development of digital infrastructure in Ukrainian territorial communities. The results show that digitalization contributes to improving the efficiency of economic and financial resource use, enhancing accessibility of public services, and increasing



transparency in management processes. However, its implementation largely depends on the capacity of local communities and the level of crisis resilience in local governance. Furthermore, the study analyzes the impact of martial law and other crisis factors on the pace of digital transformation and identifies ways to overcome existing barriers through the creation of digital platforms, upgrading personnel qualifications, and harmonizing legislative norms. The international experience of implementing digital technologies in local governance is summarized and can be adapted to Ukraine, taking into account the specifics of the decentralization reform and the economic capacity of communities. Based on the analysis, it is concluded that digitalization is a strategic tool for enhancing the efficiency of resource management, strengthening the institutional capacity of local self-government, and ensuring sustainable economic development of territorial communities.

Keywords: digitalization, decentralization of economic authority, local self-government, resource management efficiency, digital platforms, territorial communities, crisis factors, e-government.

Постановка проблеми. В умовах трансформації економічних систем особливого значення набуває питання підвищення ефективності використання ресурсів на рівні підприємств та територіальних громад. Ефективне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами стає ключовим чинником забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. В Україні процеси децентралізації економічної влади передбачають передачу частини фінансових, адміністративних та управлінських повноважень від центральних органів влади до місцевих громад. Це створює потенціал для підвищення автономії територій у розпорядженні ресурсами, проте водночас висуває нові вимоги щодо прозорості, контролю та ефективності управлінських рішень.

В умовах децентралізації традиційні підходи до управління ресурсами часто виявляються неадекватними сучасним викликам: спостерігається низька



прозорість бюджетних процесів, уповільнене реагування на економічні та соціальні зміни, неефективне використання матеріальних і фінансових активів. Це особливо актуально у період економічної нестабільності та кризових явищ, коли своєчасність управлінських рішень та гнучкість регіональної економіки стають критично важливими.

У цьому контексті цифровізація виступає стратегічним інструментом, який дозволяє автоматизувати процеси обліку, планування та контролю ресурсів, підвищити прозорість і підзвітність органів місцевого самоврядування, а також забезпечити ефективне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Незважаючи на активний розвиток цифрових платформ та електронних сервісів в Україні, залишається низка проблем, пов'язаних із нерівномірним рівнем цифрової трансформації громад, недостатнім доступом до технологій у регіонах та потребою у підготовці компетентних кадрів для управління цифровими ресурсами.

Таким чином, постає проблема необхідності інтеграції цифрових технологій у механізми децентралізованого управління економічними ресурсами, що дозволить підвищити ефективність їх використання, зміцнити економічну спроможність громад та забезпечити стійкий розвиток підприємств і регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки цифровізація розглядається як ключовий механізм реалізації децентралізації економічної влади та підвищення ефективності використання ресурсів як на рівні підприємств, так і на регіональному рівні. Українські та зарубіжні наукові дослідження підтверджують, що електронне урядування і цифрові платформи створюють умови для оптимізації бюджетних, матеріальних і людських ресурсів, забезпечуючи прозорість, контроль та підзвітність управлінських рішень. Антонова [1], Шпильова та Мельниченко [2] підкреслюють, що цифрові технології виступають інструментом передачі економічних повноважень на місцевий рівень. Вони дозволяють громадам контролювати бюджетні кошти,



вести облік активів та здійснювати публічні закупівлі через цифрові платформи, що забезпечує економічну ефективність та раціональне використання ресурсів. У дослідженні Євтушенка [3] показано, що цифровізація сприяє зниженню транзакційних витрат, прискоренню управлінських процесів та підвищенню продуктивності місцевих органів влади. Використання електронних сервісів для реєстрації підприємств та подання звітності дає можливість громадам, що отримали економічну автономію після децентралізації, ефективніше розподіляти ресурси та контролювати їх використання. Офіційні дані Міністерства цифрової трансформації України [4], зокрема Індекс цифрової трансформації громад [5], підтверджують, що території з високим рівнем цифровізації демонструють ефективніше використання фінансових, земельних та адміністративних ресурсів, що безпосередньо пов'язано з наданням економічної та управлінської автономії місцевим органам влади. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. [6] досліджують цифровізацію як ключовий інструмент модернізації діяльності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Автори виокремлюють основні переваги цифрових рішень, зокрема підвищення прозорості управлінських процесів, доступності публічних послуг, ефективності використання бюджетних ресурсів та якості взаємодії між владою і громадянами. В працях Кравченка [7] здійснено комплексний аналіз становлення та розвитку реформи децентралізації в Україні. Автор особливу увагу приділяє проблемам розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади, недостатній фінансовій автономії територіальних громад і недосконалості механізмів державного контролю. Трачук П. А. та Тимчак В. В. [8] розглядають децентралізацію як базовий принцип реформування системи публічної влади та місцевого самоврядування, зосереджуючи увагу на перерозподілі повноважень між центральними й місцевими органами влади та формуванні фінансової самостійності територіальних громад; окреслюють основні проблеми реалізації принципу децентралізації, зокрема інституційну незавершеність реформи, обмеженість ресурсного забезпечення та неузгодженість управлінських



механізмів. Дерев'янчук В. [9] проаналізував сутність та результати економічної децентралізації як складової реформи публічного управління в Україні; узагальнено основні здобутки реформи, зокрема розширення фінансових повноважень органів місцевого самоврядування, зростання ролі місцевих бюджетів та підвищення відповідальності територіальних громад за соціально-економічний розвиток. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду економічної децентралізації, який використовується для обґрунтування завдань подальшого вдосконалення бюджетно-фінансових механізмів, зміцнення місцевої економічної бази та забезпечення сталого розвитку регіонів. Гавриленко [10] та Семко [11] досліджували потенційні загрози та обмеження, що супроводжують реалізацію реформи децентралізації. Автори систематизують політичні, економічні, інституційні та соціальні ризики, пов'язані з передачею повноважень і ресурсів на місцевий рівень, зокрема ризики неефективного управління, посилення міжрегіональних диспропорцій та недостатньої готовності органів місцевого самоврядування до виконання нових функцій. І. Белова, А. Гомотюк та О. Ярощук [12] розглядають цифрову трансформацію територіальних громад України в умовах воєнного стану; автори аналізують вплив кризи на розвиток цифрової інфраструктури, визначають ключові проблеми впровадження цифрових технологій, а саме обмежені ресурси, нерівномірний доступ до сервісів та низький рівень цифрових компетенцій. Також розглядаються перспективи та стратегії підвищення ефективності цифровізації, включно з впровадженням електронних послуг і цифрових платформ для управління ресурсами, що сприяє зміцненню спроможності місцевого самоврядування та економічної стійкості громад. Дослідження фінансових процесів у місцевому управлінні показують, що цифровізація бюджетних функцій органів місцевого самоврядування забезпечує прозорість витрат та економію ресурсів, що є важливим аспектом реалізації децентралізації економічної влади [13;14]. Крім того, аналіз повоєнного та регіонального розвитку демонструє, що цифрові платформи підвищують адаптивність



економіки регіонів, дозволяють оперативно реагувати на економічні та соціальні виклики, сприяючи сталому використанню ресурсів та підтримці підприємницької активності [15;14].

Таким чином, сучасні дослідження свідчать, що цифровізація у поєднанні з децентралізацією економічної влади є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління ресурсами. Вона сприяє оптимізації фінансових, матеріальних і людських ресурсів, підвищує прозорість управління, зміцнює економічну спроможність територій та створює умови для сталого розвитку підприємств і регіональної економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на активне впровадження децентралізації та цифровізації в Україні, низка питань залишається недостатньо дослідженою та вирішеною. Серед основних невирішених аспектів слід виділити обмежену інтеграцію цифрових інструментів у процеси місцевого управління, коли комплексні платформи для управління ресурсами та аналітики використовуються не системно. Значною перешкодою є нерівномірна економічна спроможність територіальних громад, що ускладнює впровадження цифрових рішень та ефективне виконання децентралізованих повноважень. Крім того, недосконала нормативно-правова база не завжди забезпечує належну підтримку цифровізації на місцевому рівні, а низький рівень цифрових компетенцій посадовців та населення гальмує процес трансформації. Особливу увагу також слід приділити впливу кризових ситуацій, зокрема воєнного стану та економічних шоків, які створюють додаткові ризики для ефективності управління та стійкості громад. Узагальнення цих проблем дозволяє окреслити актуальність дослідження, обґрунтувати його ціль і завдання та визначити наукову новизну й практичне значення роботи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз процесів цифровізації в умовах децентралізації економічної влади в Україні, виявлення основних проблем та невирішених аспектів реформ, а також оцінка їхнього впливу на ефективність



управління ресурсами територіальних громад. Для досягнення цієї мети дослідження передбачає аналіз сучасного стану цифровізації та децентралізації, визначення ключових проблем і бар'єрів цифрової трансформації місцевих органів влади, дослідження взаємозв'язку між цифровізацією та підвищенням ефективності використання економічних ресурсів, оцінку впливу кризових факторів, зокрема воєнного стану, на реалізацію цифрових ініціатив, а також узагальнення міжнародного досвіду та визначення перспективних напрямків його адаптації в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з основних функцій будь-якої держави є формування та реалізація заходів у межах стратегічних програм, спрямованих на забезпечення та стабільну підтримку соціально-економічного розвитку населення. Для досягнення цієї мети як центральні, так і місцеві органи влади застосовують різноманітні інструменти та послідовні заходи управлінського характеру. В кожній країні, незалежно від рівня її економічного, соціального та політичного розвитку, здійснюється певний розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади з метою оптимізації управління ресурсами та підвищення їх ефективного використання. Децентралізація у більшості випадків полягає у передачі адміністративних і фінансальних повноважень на місцевий рівень, що сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг громадянам.

Під економічною децентралізацією розуміють систему координуваних заходів з розподілу управлінських та економічних повноважень між центральними та місцевими органами влади з метою оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності роботи економічної системи. Передумови та мотиви впровадження децентралізації та фінансального федералізму різнилися у різних країнах. Менш розвинені держави, такі як Аргентина, Бразилія, Нігерія та Індія, застосовували ці заходи для оптимізації державних витрат і вирішення макроекономічних проблем, тоді як Канада, Швейцарія, Бельгія та Китай робили це насамперед для забезпечення автономії регіонів із різними культурними



особливостями. Тобто чинники децентралізації можуть бути як економічними, так і неекономічними. Реалізація заходів децентралізації має специфіку в кожній країні і визначається економічною та політичною ситуацією, культурою управління та історичним контекстом. Орієнтація на трансформації в системі адміністративно-територіального управління впливає на ефективність функціонування управлінських механізмів і оптимальне використання ресурсів на місцевому рівні.

Після Революції Гідності 2014 року уряд України ініціював комплексну реформу регіональних, субрегіональних та місцевих органів влади, основною метою якої стало розширення повноважень місцевого самоврядування для ефективного вирішення соціально-економічних питань на рівні громад та регіонів. Концепція реформи місцевого самоврядування та територіальної організації України, затверджена у квітні 2014 року, передбачала досягнення ключових цілей: розширення повноважень місцевих органів влади, підвищення якості надання публічних послуг та вдосконалення системи управління. Основні ініціативи зосереджувалися на реформуванні адміністративно-територіальної структури та фінансових ресурсів.

В умовах воєнного стану, посилення економічних викликів та необхідність відновлення країни після масштабних руйнувань, питання ефективного управління економічним розвитком регіонів України набувають особливої актуальності. У цьому контексті децентралізація економічної влади стає ключовим інструментом, що дозволяє місцевим органам влади швидше реагувати на потреби громад, оптимально використовувати наявні ресурси та координувати відновлювальні заходи. Передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг, розвитку регіональної економіки та зміцненню стійкості громад у складних кризових умовах. Інтеграція цифрових інструментів у управлінські процеси покращує спостереження за динамікою соціально-економічних процесів, залучає громади до прийняття рішень та дозволяє своєчасно реагувати



на виклики. Крім того, цифровізація сприяє ефективному управлінню ресурсами, розвитку інвестиційної привабливості регіонів та формуванню нових робочих місць.

Поєднання децентралізації та цифровізації формує ефективну модель економічного розвитку територій, у межах якої цифрові інструменти забезпечують реалізацію переданих повноважень, а економічні результати проявляються у зростанні фінансової спроможності, інвестиційної привабливості та стійкості громад (таблиця 1).

Таблиця 1

**Інтеграція децентралізації та цифрових інструментів у процеси
економічного розвитку**

Елемент	Зміст і роль	Цифрові інструменти	Економічний ефект
Децентралізація управління	Передача повноважень і відповідальності органам місцевого самоврядування	Електронне урядування, цифрові реєстри, онлайн-документообіг	Підвищення оперативності управлінських рішень, скорочення витрат
Фінансова децентралізація	Розширення дохідної бази місцевих бюджетів	Е-бюджет, цифрове казначейство, відкриті фінансові дані	Зростання фінансової самостійності та бюджетної дисципліни
Цифровізація публічних послуг	Автоматизація та доступність адмінпослуг	Портали е-послуг, цифрові сервіси для бізнесу	Зменшення транзакційних витрат, підвищення ділової активності
Управління комунальними ресурсами	Раціональне використання майна та землі	Геоінформаційні системи (GIS), електронні кадастри	Зростання доходів громад, ефективне використання активів
Підтримка підприємництва	Створення сприятливих умов для МСП	Електронні дозволи, відкриті дані, бізнес-платформи	Розширення податкової бази, зростання зайнятості
Прозорість та підзвітність	Контроль за діяльністю місцевої влади	Платформи відкритих даних, електронні закупівлі	Зниження корупційних ризиків, підвищення інвестиційної довіри
Антикризове управління	Швидка адаптація до економічних викликів	Аналітичні системи, цифровий моніторинг	Підвищення стійкості місцевої економіки

Джерело: створено на основі аналізу [3;6]



Таблиця 1 демонструє комплексний взаємозв'язок між процесами децентралізації, цифровізації та економічного розвитку на рівні місцевого самоврядування. Вона систематизує ключові елементи, їх зміст і роль, цифрові інструменти, що застосовуються, та очікуваний економічний ефект. Децентралізація управління передбачає передачу повноважень і відповідальності місцевим органам влади. Інтеграція електронного урядування, цифрових реєстрів та онлайн-документообігу дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та скоротити адміністративні витрати. Фінансова децентралізація спрямована на розширення дохідної бази місцевих бюджетів. Використання е-бюджету, цифрового казначейства та відкритих фінансових даних сприяє зміцненню фінансової самостійності громад та підвищенню бюджетної дисципліни. Цифровізація публічних послуг забезпечує автоматизацію та підвищує доступність адміністративних сервісів. Портали електронних послуг і цифрові сервіси для бізнесу дозволяють зменшити транзакційні витрати та стимулюють ділову активність у регіонах. Управління комунальними ресурсами передбачає ефективне використання майна та землі. Використання геоінформаційних систем (GIS) та електронних кадастрів сприяє зростанню доходів громад і оптимальному використанню активів. Підтримка підприємництва забезпечує створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Електронні дозволи, відкриті дані та бізнес-платформи стимулюють розширення податкової бази та зростання зайнятості. Прозорість та підзвітність передбачає контроль за діяльністю місцевих органів влади. Платформи відкритих даних та електронні закупівлі сприяють зниженню корупційних ризиків і підвищують інвестиційну довіру до місцевих органів управління.

Антикризове управління дозволяє швидко адаптуватися до економічних викликів. Використання аналітичних систем і цифрового моніторингу підвищує стійкість місцевої економіки та забезпечує оперативне реагування на кризові ситуації.



Аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що поєднання децентралізації та цифровізації створює сприятливі умови для економічного розвитку на місцевому рівні, підвищує ефективність використання ресурсів, зміцнює інституційну спроможність місцевого самоврядування та стимулює соціально-економічне зростання регіонів.

Цифровізація в умовах децентралізації економічної влади являє собою інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процес управління фінансовими та економічними ресурсами на місцевому рівні. Вона забезпечує ефективну реалізацію повноважень, переданих від центральних органів влади до громад і регіонів, і дозволяє перетворити децентралізацію з адміністративного процесу на економічно дієвий механізм розвитку територій та підтримки підприємництва. Основна суть цього поєднання полягає у наступному:

1. Автоматизація управлінських процесів і контроль за ресурсами. Децентралізація передбачає передачу фінансових повноважень та відповідальності за розподіл бюджетних коштів на місцевий рівень. Цифрові системи дозволяють автоматизувати облік, планування і моніторинг цих ресурсів, забезпечуючи оперативний доступ до інформації та зменшення людського фактора. Наприклад, використання електронного бюджетування та фінансових платформ дозволяє громадам ефективніше управляти власними доходами і видатками, знижуючи ризики неефективного використання ресурсів.

2. Прозорість та підзвітність управлінських рішень. Цифровізація забезпечує відкритий доступ до даних про доходи, витрати та публічні закупівлі. В умовах децентралізації це дозволяє громадам демонструвати прозорість використання коштів, підвищуючи довіру підприємців та населення до місцевої влади. В Україні прикладом є платформа Prozorro, яка відкрила доступ до всіх публічних закупівель і дала змогу місцевому бізнесу брати участь у прозорих тендерах.



3. Підтримка економічної активності та підприємництва. Поєднання цифровізації та децентралізації дає можливість органам місцевого самоврядування оперативно впроваджувати програми підтримки бізнесу, зокрема через електронні сервіси для реєстрації підприємств, отримання дозволів і доступу до фінансової підтримки. Це дозволяє бізнесу скоротити час і витрати на взаємодію з владою та стимулює розвиток малого і середнього підприємництва на місцевому рівні.

4. Антикризова ефективність і адаптивність економіки. Цифровізація у децентралізованій системі управління підвищує здатність громад реагувати на економічні та соціальні виклики. Цифрові платформи моніторингу дозволяють швидко оцінювати стан економіки регіону, прогнозувати ризики та впроваджувати коригувальні заходи. У результаті місцева влада стає більш гнучкою та здатною підтримувати стійкість регіональної економіки навіть у кризові періоди.

5. Стимулювання регіонального розвитку. Завдяки цифровим інструментам децентралізовані органи влади отримують можливість ефективно планувати інвестиційні програми, інфраструктурні проєкти та підтримку підприємств. Це підвищує конкурентоспроможність регіонів, розширює податкову базу та створює умови для сталого економічного розвитку територій.

Можна зазначити, що цифровізація у поєднанні з децентралізацією економічної влади є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, прозорості рішень та стимулювання економічної активності на місцевому рівні. Вона забезпечує автоматизацію процесів, скорочення витрат, підтримку підприємництва та підвищення адаптивності регіональної економіки, перетворюючи децентралізацію з формального адміністративного механізму на реальний фактор розвитку територій і підприємств.

Ефективність цифровізації та децентралізації підтверджується практичними результатами у значній частині українських громад, об'єднаних в



укрупнені територіальні громади. У багатьох із них вже запроваджено електронний документообіг та активно впроваджуються комплексні програмні рішення на кшталт «електронної громади», що дозволяють ефективно виконувати широкий спектр управлінських завдань на сучасному рівні.

Сучасні виклики та ризики цифровізації та децентралізації пов'язані з комплексною трансформацією управлінських, економічних та соціальних процесів на рівні місцевого самоврядування та регіональної економіки (таблиця 2).

Таблиця 2

Сучасні проблеми та ризики впровадження цифрових технологій і децентралізації

Елемент	Опис виклику/ризикау	Потенційні наслідки	Цифрові/організаційні інструменти для подолання
Нерівномірний доступ до цифрових ресурсів	Обмежений доступ до Інтернету та сучасних цифрових платформ у сільській місцевості	Зниження ефективності впровадження цифрових сервісів, дисбаланс розвитку громад	Розвиток цифрової інфраструктури, мобільні та хмарні сервіси
Недостатність фінансових та кадрових ресурсів	Обмежені бюджети та низька кваліфікація працівників місцевого самоврядування	Затримки у впровадженні реформ, низька ефективність управління	Державні та міжнародні гранти, програми підвищення кваліфікації, партнерство з ІТ-компаніями
Ризики кібербезпеки та захисту даних	Вразливість до кібератак та витоків даних	Порушення конфіденційності, шкода довірі громадян, фінансові втрати	Антивірусні системи, шифрування, платформи безпечного документообігу
Нерівномірна готовність громад до децентралізації	Різний рівень інституційної спроможності та ресурсів	Дисбаланс регіонального розвитку, низька ефективність місцевого управління	Навчальні програми для місцевих органів, стандарти управлінських процесів
Недосконалість нормативно-правової бази	Відсутність або неузгодженість законодавчих механізмів	Уповільнення реформ, правова невизначеність	Розробка та гармонізація нормативних актів, консультації з експертами



Соціальні та культурні бар'єри	Низька цифрова грамотність та опір змінам	Повільне впровадження інновацій, зниження ефективності реформ	Освітні програми для громадян, інформаційні кампанії, залучення громад до процесів
Кризові та зовнішні фактори	Воєнний стан, економічні коливання, природні катастрофи	Додатковий тиск на систему управління, ризик нестабільності	Антикризові плани, аналітичні системи, цифровий моніторинг та моделювання ризиків

Джерело: створено на основі аналізу [3;6]

Впровадження цифрових технологій і передача повноважень на місцевий рівень відкривають значні можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та розвитку інвестиційної привабливості територій. Водночас ці процеси стикаються з низкою суттєвих викликів і ризиків, які можуть обмежувати досягнення запланованих результатів.

Серед основних викликів слід виділити нерівномірний доступ до цифрових ресурсів, особливо у сільських та віддалених громадах, що знижує ефективність надання публічних послуг та обмежує можливості для розвитку місцевої економіки. Недостатність фінансових ресурсів і обмежена кваліфікація персоналу місцевого самоврядування ускладнюють впровадження інноваційних цифрових рішень та сповільнюють процеси децентралізації. Ключовим ризиком є також кіберзагроза та проблеми захисту даних, що виникають у зв'язку з активним використанням електронних платформ та цифрових сервісів. Додатковим фактором є нерівномірна готовність громад до децентралізації, яка залежить від їх економічної спроможності, інституційного потенціалу та організаційної культури управління. Недосконалість нормативно-правової бази та низька цифрова грамотність громадян і працівників місцевих органів влади створюють додаткові перешкоди у процесах реформування.

В умовах воєнного стану, економічних криз та надзвичайних ситуацій ці виклики стають ще більш актуальними, оскільки вимагають швидкого антикризового реагування та здатності місцевих органів влади адаптуватися до



змін. Виходячи з цього, сучасні цифровізація та децентралізація вимагають комплексного підходу, що поєднує розвиток технічної інфраструктури, підвищення компетенцій персоналу, забезпечення кібербезпеки, гармонізацію законодавства та активне залучення громадян до управлінських процесів.

Узагальнено, ефективне подолання цих викликів і ризиків сприяє підвищенню стійкості місцевих економік, оптимізації використання ресурсів, зміцненню інституційної спроможності місцевого самоврядування та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку регіонів.

Перспективи цифровізації та децентралізації полягають у подальшому підвищенні ефективності управління ресурсами, розвитку інвестиційного середовища та зміцненні інституційної спроможності місцевого самоврядування:

По-перше, розширення електронних сервісів та платформ. Очікується активне впровадження комплексних цифрових рішень на рівні громад («електронна громада», цифрові платформи для бізнесу та громадян), що забезпечить швидкий доступ до публічних послуг, зменшення адміністративних витрат і підвищення прозорості управління.

По-друге, підвищення інституційної спроможності місцевих органів влади. Цифровізація та децентралізація дозволять органам місцевого самоврядування ефективніше планувати бюджет, управляти комунальними ресурсами та приймати стратегічні економічні рішення, що стимулюватиме сталий розвиток територій.

Третє, антикризова адаптивність та стійкість економіки. Поєднання децентралізації та цифровізації створює умови для швидкого реагування на економічні, соціальні та природні кризи, зменшення фінансових та операційних ризиків, а також підвищення стійкості місцевої економіки.

Четверте, розвиток інвестиційного та бізнес-середовища. Цифрові сервіси, відкриті дані та прозорі механізми управління сприятимуть залученню



інвестицій, розвитку малого і середнього бізнесу, зростанню зайнятості та формуванню нових джерел доходів для громад.

П'яте, соціальна інтеграція та підвищення участі громадян. Цифрові платформи сприятимуть залученню населення до процесів прийняття рішень, підвищенню довіри до місцевої влади та формуванню прозорої і підзвітної системи управління.

Шосте, міжнародне співробітництво та адаптація кращих практик. Україна має можливість запозичувати досвід інших країн у сфері цифровізації місцевого самоврядування, адаптуючи його до специфіки децентралізаційної реформи та економічних можливостей громад.

Таким чином, перспективи цифровізації та децентралізації полягають у формуванні більш ефективної, прозорої та стійкої системи управління на місцевому рівні, що сприятиме сталому економічному розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню інституційної спроможності територіальних громад.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що цифровізація у поєднанні з децентралізацією економічної влади є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління ресурсами територіальних громад. Воно демонструє значні можливості для оптимізації використання фінансових та матеріальних ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів, стимулювання економічної активності та розвитку інвестиційного середовища.

Дослідження підтвердило, що децентралізація сприяє передачі повноважень на місцевий рівень, що дозволяє органам самоврядування швидше реагувати на локальні економічні виклики та більш ефективно планувати розвиток територій. Цифровізація забезпечує інструментальну підтримку цих процесів через електронні платформи, автоматизацію документообігу, аналітичні системи та інструменти залучення громадян до прийняття рішень. Разом ці процеси формують синергетичний ефект, який сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, зниженню транзакційних та



адміністративних витрат, зміцненню фінансової автономії громад, розвитку малого та середнього бізнесу, а також збільшенню зайнятості населення.

Водночас дослідження виявило низку сучасних викликів і ризиків, серед яких нерівномірний доступ до цифрових ресурсів, недостатність фінансових і кадрових ресурсів, кіберзагрози, низька цифрова грамотність та недосконалість нормативно-правової бази. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, який включає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, гармонізацію законодавства та активне залучення громадян до управлінських процесів.

Перспективи подальшого розвитку цифровізації та децентралізації полягають у розширенні електронних сервісів, підвищенні інституційної спроможності місцевих органів влади, формуванні антикризових механізмів, залученні інвестицій та підвищенні економічної стійкості регіонів. Реалізація цих перспектив сприятиме сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад України, зміцненню місцевого самоврядування та підвищенню рівня життя населення.

Список використаних джерел

1. Антонова О., Серьогін С., Літвінов О., Кривенкова Р. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*, 2023. Том 11. № 3. DOI: <https://doi.org/10.15421/152340>

2. Шпильова В., Мельниченко М. Децентралізація та цифрова трансформація як основа модернізації управління економічним розвитком регіонів України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2025. Том 342 № 3(2). С. 419-424. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-63](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-63)

3. Євтушенко О. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2024. №26. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456>



4. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
5. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації територіальних громад. URL: <https://hromada.gov.ua/index>
6. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*, 2021. № 4(9). С.95-103. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/162916>
7. Кравченко О. Децентралізація влади в Україні: історія реформування, проблеми законодавчого унормування та шляхи підвищення ефективності впровадження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*, 2025. 129(1). С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2025/1.129-5>
8. Трачук П.А., Тимчак В.В. Реалізація принципу децентралізації влади в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*, 2023. Випуск 75: частина 1. С. 293-298. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.1.48>
9. Дерев'янчук, В. Економічна децентралізація в Україні: здобутки, виклики, завдання, міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*, 2024. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-32>
10. Гавриленко А. С. Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні. *Економічний простір*, 2019. (141), С.137-146. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/16>
11. Семко В. Проблеми та ризики децентралізації влади в Україні: огляд експертної думки. *Просторовий розвиток*, 2024. (7), 562–576. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.562-576>
12. Белова І., Гомотюк А., Ярощук О. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*, 2024. Том. 33. №4. С. 182-191. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5913>



13. Піскоха Н. І. Цифрове врядування в органах місцевого самоврядування: дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дніпро: Dnipro University of Technology, 2023. 210 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/items/93402bf5-bf0b-496c-97ca-e8859e54d313>
14. Піскоха Н. Європейські тенденції цифровізації громад у системі цифрового врядування. IRNMU, 2022. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/ed70aa36-3237-48ed-a288-ef3205ddc704>
15. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Український соціум*, 2024. № 1-2 (88-89). С. 29-49. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>.
16. Кравцов О.В. Децентралізація і локалізація в контексті формування цифрової моделі стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024. №5. С. 27-34. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.3>
17. Реформа децентралізації: як цифрові рішення допоможуть розбудові громад. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3822028-reforma-decentralizacii-ak-cifrovi-risenna-dopomozut-rozbudovi-gromad.html>