

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Тези присвячені дослідженню цифрової трансформації громад як ключового інструменту розвитку сучасних європейських країн. Проаналізовано використання європейського досвіду цифрового врядування, а також можливості адаптації та впровадження кращих практик країн ЄС у місцевому самоврядуванні України. Підкреслено роль демократичних реформ в Україні, зокрема реформи децентралізації й формування спроможних громад, що створило інституційні передумови для цифрової модернізації публічного управління на місцевому рівні, а процес євроінтеграції посилив потребу в гармонізації українських підходів із європейськими стандартами надання цифрових публічних послуг.

Особливу увагу приділено моделям Естонії, Данії, Фінляндії та Іспанії, які демонструють різні напрями цифрової трансформації: інтероперабельність державних реєстрів, цифрову ідентифікацію, інклюзивність електронних сервісів, розвиток «розумних» міст і відкритих даних. Визначено основні бар'єри адаптації європейських практик в Україні.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація громад в Україні має розвиватися не шляхом механічного копіювання європейських практик, а через їх адаптацію до інституційних, ресурсних, безпекових і соціальних умов місцевого самоврядування.

Ключові слова: цифрова трансформація територіальних громад, цифрове врядування, місцеве самоврядування, європейський досвід, європейські практики, електронні публічні послуги, цифрова інклюзія, цифрові інструменти, інтероперабельність даних.

Цифрова трансформація громад є важливим інструментом розвитку сучасних демократичних держав, підвищення ефективності врядування, забезпечення прозорості влади та залучення громадян до процесів публічного управління. У науковій літературі цифрову трансформацію публічного сектору розглядають не лише як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а й як комплексну зміну управлінських процесів, моделей взаємодії влади й громадян, способів надання послуг та механізмів прийняття рішень [10].

Процеси цифрової трансформації громад орієнтовані не тільки на впровадження цифрових технологій в місцевому самоврядуванні, але й на покращення якості послуг (е-послуги, онлайн-запис), підвищення прозорості, залучення інвестицій та сприяння економічному розвитку територій громад через запровадження інновацій, підвищення ефективності та якості е-послуг через національні е-платформи, зокрема «Дія. Цифрова громада» [5]. Для України ця проблематика має особливе значення в умовах децентралізації, європейської інтеграції, воєнних чинників і потреби в подальшому післявоєнному відновленні.

Отже, використання європейського досвіду цифрової трансформації громад, впровадження кращих практик країн ЄС у місцевому самоврядуванні України – це шлях до побудови людиноцентричної моделі публічного управління. В умовах викликів сьогодення саме така модель, основою якої є відкритий діалог, партнерські відносини між владою та суспільством, сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Реформа децентралізації в Україні створила умови для посилення спроможності територіальних громад, передачі повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень [3]. Це, в свою чергу, заклало основу для впровадження цифрових інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування. Реформа перетворила традиційно слабкі та формальні місцеві ради на реальних носіїв влади зі значними фінансовими можливостями [1].

Цифровізація стала не лише технічним процесом, а й «інструментом соціально-економічних змін в Україні, оскільки цифрові технології дозволяють змінити спосіб функціонування територіальних громад, регіонів, а також підвищити рівень продуктивності праці та добробуту населення, подолати виклики у сфері публічного управління, на які не завжди можна швидко зреагувати, полегшивши доступ населення до основних послуг, сприяти вирішенню соціальних проблем» [2].

Цифровізація місцевого самоврядування зробила процедуру надання публічних електронних послуг населенню через мобільний застосунок «Дія» та центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) більш відкритою й прозорою, забезпечивши доступ громадян до державних послуг на рівні громади [6]. Водночас процес європейської інтеграції України актуалізував потребу у вивченні досвіду країн ЄС, де цифровізація місцевого самоврядування

спрямована на зменшення бюрократії, підвищення якості сервісів, розвиток відкритих даних, участь громадян та оптимізацію ресурсів розвитку територій.

Основними європейськими практиками, корисними для України, є: розвиток єдиної цифрової ідентифікації; застосування принципу once-only; забезпечення інтеоперабельності реєстрів; формування сервісів, орієнтованих на потреби користувача; цифрова інклюзія; розвиток відкритих даних; створення платформ Smart City; залучення громадян до створення цифрових сервісів на базі відкритих даних (рис. 1).



Рис. 1. Ключові європейські практики.

Джерело: сформовано автором

Прикладом ефективності європейських практик у місцевому самоврядуванні є Естонія, яка заслужено вважається світовим лідером цифрової трансформації публічного управління. За даними Світового банку, 99% державних послуг в Естонії доступні громадянам онлайн у режимі 24/7. Естонська модель базується на кількох ключових принципах: обов'язкове використання цифрової ідентифікації (e-ID карти мають 98% населення), принцип «once-only» (громадяни подають дані лише один раз, після чого держава обмінюється ними між відомствами автоматично), відкритий код багатьох державних систем (X-Road – платформа обміну даними між різними реєстрами) [11; 13].

Естонські муніципалітети активно використовують цифрові інструменти для надання послуг громадянам. Наприклад, подання податкової декларації займає в середньому 3–5 хвилин завдяки автоматичному заповненню форм на основі даних з різних реєстрів; реєстрація бізнесу онлайн займає близько 15 хвилин; голосування на виборах через інтернет (e-voting) використовують близько 45% виборців [11]. Естонський досвід є важливим для України, оскільки українська система «Трембіта» концептуально близька до X-Road і може стати основою для подальшої інтеграції державних і місцевих цифрових сервісів.

Данія демонструє іншу модель цифрової трансформації, орієнтовану на зручність користувача, цифровий добробут і високу довіру до державних технологічних рішень. MitID прийшов на зміну NemID як більш захищена і сучасна система цифрової ідентифікації, що забезпечує доступ до всіх публічних та приватних онлайн-сервісів. Понад 90% данців регулярно користуються цифровими державними послугами.

Данські муніципалітети реалізують концепцію «digital welfare» – використання цифрових технологій для підвищення якості соціальних послуг, зокрема для людей похилого віку та осіб з інвалідністю [9]. Данський досвід є корисним для України з погляду формування єдиної цифрової ідентифікації, підвищення якості користувацького досвіду та забезпечення доступності електронних послуг для різних верств населення.

Фінляндія приділяє особливу увагу цифровій інклюзії та подоланню цифрового розриву. Її підхід ґрунтується на принципі, що цифрові послуги мають бути доступними для всіх громадян незалежно від місця проживання, віку, рівня цифрової грамотності або соціального статусу. Муніципалітети створюють мережу центрів цифрової грамотності, де громадяни можуть отримати безкоштовну допомогу у користуванні електронними сервісами.

Влада Фінляндії також активно впроваджує технології штучного інтелекту (ШІ) в публічних послугах – наприклад, чат-боти для консультування громадян, ШІ-системи для прогнозування потреб у соціальних послугах [9]. Для України цей досвід є важливим у контексті розвитку сільських громад, підтримки людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих груп.

Іспанія – лідер у впровадженні концепції Smart City («розумне місто»). Так, Барселона є світовим прикладом розумного міста завдяки комплексному впровадженню IoT-технологій («інтернет речей»). У місті функціонує понад 20 000 датчиків, які збирають дані про якість повітря, рівень шуму, завантаженість доріг, стан паркомісць тощо. Отримані дані використовуються для оптимізації роботи комунальних служб. Наприклад, запровадження системи «розумного» освітлення дозволяє економити до 30% електроенергії, інтелектуальне управління поливом парків зменшує споживання води на 25%, система моніторингу відходів оптимізує маршрути сміттєвозів [4; 7].

В іспанському місті Сантандер за підтримки ЄС впроваджено проєкт Smart City, який залучає громадян до співтворення міських сервісів (co-creation) та використання мобільних додатків для комунікації з містом [4]. Іспанський досвід показує, що цифрова трансформація міста не обмежується встановленням технологічної інфраструктури. Вона передбачає використання відкритих даних, IoT-рішень, мобільних застосунків, участь громадян і бізнесу в розробці міських сервісів. Такий підхід може бути адаптований в українських містах і громадах через створення локальних платформ відкритих даних, цифрових кабінетів мешканця, систем моніторингу транспорту, енергоспоживання, благоустрою та безпеки.

Отже, вивчення європейського досвіду цифрової трансформації місцевого самоврядування на прикладі Естонії, Данії, Фінляндії та Іспанії дозволяє виділити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українського контексту з урахуванням специфічних умов та викликів (табл. 1).

Таблиця 1.

Моделі цифрової трансформації місцевого самоврядування в європейських країнах

Країна	Модель	Ключові принципи	Головні досягнення	Уроки для України
Естонія	Децентралізована платформа цифрової держави	Once-only, X-Road, e-ID для всіх	99% послуг онлайн, e-Residency, e-voting	Інтероперабельність реєстрів, відкритий код, цифрова ідентифікація
Данія	Клієнто-орієнтована модель	MitID, digital welfare, інклюзія	Високий рівень користування e-послугами (90% громадян)	UX-підхід, довіра, підтримка вразливих груп
Фінляндія	Інклюзивна цифрова модель	Цифрова грамотність, доступність, підтримка користувачів	Зменшення цифрового розриву	Центри цифрової підтримки, доступність сервісів
Іспанія	Smart City, співтворення сервісів і додатків	IoT, відкриті дані, участь громадян	Барселона: 20 000 сенсорів, Сантандер, міські цифрові платформи	Муніципальні відкриті дані, smart-рішення, залучення громадян і бізнесу, екосистемний підхід

Джерело: сформовано автором на основі [4; 7; 9; 11; 13]

Порівняльний аналіз європейських моделей дає змогу виокремити кілька уроків для України. Так, з естонської моделі доцільно посилити принцип «once-only», відкритість програмних рішень і розвиток інтероперабельності. Фактично, український аналог X-Road – система «Трембіта» – вже функціонує та дозволяє різним державним реєстрам обмінюватися даними. Досвід Естонії щодо відкритого коду державних систем також є цінним – це дозволяє залучати розробників з усього світу до вдосконалення технологій.

З данського досвіду варто запозичити орієнтацію на користувача, цифрову інклюзію, простоту сервісів і цифровий добробут. Концепція «digital welfare» актуальна для більшості громад України, де значна частина населення потребує соціальних послуг.

Кейс Фінляндії зі створення мережі центрів цифрової грамотності для подолання цифрового розриву між групами населення дає готове рішення для впровадження політики цифрової інклюзії та підтримки громадян із низьким рівнем цифрових навичок, а інтеграція ШІ-інструментів на рівні держави пришвидшить реалізацію таких програм.

Досвід Smart City Барселони та Сантандера демонструє важливість відкритих даних і платформ для розробників. Створення міських екосистем, у яких бізнес, стартапи та громадяни можуть розробляти власні рішення на основі відкритих даних міста, стимулює інновації та створює додаткову вартість.

Отже, цифровізація територіальних громад в Україні, яка базується на кращих європейських практиках, є досить показовою. Так, за результатами UN E-Government Survey 2024, Україна продемонструвала вражаючий прогрес, піднявшись на 30-те місце у світовому рейтингу (EGDI: 0.8841), що на 16 позицій вище порівняно з 2022 роком. Це дозволило Україні увійти до елітної групи країн з Дуже Високим Рівнем Е-Урядування (VHEGDI). Найбільш вражаючим є досягнення 1-го місця у світі за Індексом Електронної Участі (EPART: 1.0000) – стрімке зростання з 57-го місця у 2022 році [8; 14].

Аналізуючи результати, досягнуті в екстремальних умовах повномасштабної війни, дослідники відзначають, що український досвід демонструє феномен «каталітичної е-участі»: воєнний стан, замість гальмування цифрової трансформації, навпаки, прискорив її впровадження [12].

Україна не є учасницею оцінювання DESI як держава-член ЄС, а з 2023 року відповідні показники в ЄС інтегруються у звіти в межах програми Digital Decade. Тому для України важливо не механічно порівнювати себе з державами ЄС за рейтингами, а адаптувати європейські критерії цифрового розвитку до власної системи стратегічного планування розвитку громад [9].

За оцінками експертів, Україна вже досягла рівня середньостатистичної країни ЄС за окремими показниками, зокрема у сфері цифрових публічних послуг [9]. На сьогодні Україна демонструє стабільне зростання у міжнародних рейтингах цифрового розвитку, що свідчить про системний характер цифрової трансформації в Україні та ефективність обраної стратегії. Особливо важливим є те, що ці досягнення були отримані в умовах війни, постійного руйнування інфраструктури та масової міграції населення.

Попри позитивну динаміку, адаптації європейського досвіду в Україні перешкоджає низка бар'єрів: по-перше, фінансові – обмеженість коштів у громадах для інвестування у цифровізацію, формування цифрових адміністративних сервісів, залежність громад від державної й донорської підтримки; по-друге, технологічні – застаріла інфраструктура, особливо в сільській місцевості, обмежує можливості впровадження передових технологій; по-третє, культурні та ментальні бар'єри – опір змінам з боку частини державних службовців, цифровий розрив, низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення, недостатня довіра до цифрових технологій; по-четверте, правові бар'єри – прогалини в законодавстві, що регулює використання нових технологій (ШІ, blockchain), складність і суперечливість нормативної бази; по-п'яте, бюрократичні перешкоди.

Таким чином, європейський досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування має значний потенціал для українських громад. Його адаптація повинна здійснюватися не шляхом механічного копіювання окремих технологічних рішень, а через формування людиноцентричної, інклюзивної, безпечної та інтероперабельної моделі цифрового врядування. Цифрова трансформація громад має стати складовою післявоєнної модернізації України, підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри до органів влади та наближення до європейських стандартів публічного управління. Феномен «каталітичної е-участі», виявлений в умовах українського воєнного досвіду, засвідчує, що цифрова трансформація може виступати не лише адміністративним завданням, а й інструментом суспільної стійкості та цифрової спроможності громад [12].

Поступова та послідовна адаптація європейського досвіду в Україні, а також створення платформ для обміну досвідом між українськими громадами (програми Digital Power Summit, «Дія.Цифрова громада») дозволять громадам прискорити процес цифрової трансформації.

References

1. Dulcka, I.V. (2024). Tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy pid chas viiny: instytutsiini aspekty detsentralizatsii [Digitalization of Ukraine's local communities during the war: institutional aspects of decentralization]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian Society*, 1-2(88–89), (pp. 29-49). Retrieved from: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/29_49-N0-1-2-88-89_2024_ukr.pdf. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029> [in Ukrainian]
2. Yevtushenko, O.N. (2023). Osoblyvosti y perspektyvy tsyfrovizatsii publicnogo upravlinnia v Ukraini [Characteristics and prospects of the digitalization of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 22, (pp. 964-983). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/390/363>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03> [in Ukrainian]
3. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriash, V.I., Bahmet, M.O., Behlytsia, V.P. (Ed.). (2021). *Instytut mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini v umovakh detsentralizatsii* [The Institute of Local Self-Government in Ukraine in the Context of Decentralization]. Mykolaiv: ChNU imeni Petra Mohyly. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1282/1/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> [in Ukrainian].
4. Koly mista «rozumnishaiut»: shcho take smart city ta komu tse potribno [When cities become «smarter»: what is a smart city and who needs it?]. *www.dsnews.ua*. Retrieved from: <https://www.dsnews.ua/static/longread/smart-city-ukr/project39270/page19473360.html> [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N., Tsymbalenko, O.M. (2026). Osnovni vyklyky, poviazani z zabezpechenniam tsyfrovoy transformatsii hromad [Main challenges associated with ensuring digital transformation of communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 31, (pp.195-216). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/581/548>. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.09> [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, O.N., & Holub, Yu.V. (2025). Orhanizatsiia nadання administratyvnykh posluh v Skadovskii terytorialnii hromadi v umovakh dydzhyalizatsii ta voiennoho stanu [Organization of administrative services in the Skadovsk territorial community in the context of digitalization and martial law]. Proceedings from MRETDUSGNRA '25: XXVIII Vseukrainska shchorichna nauko-vo-praktychna konferentsii «Mohylianski chytannia-2025: dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini: hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty» – The XXVIII All-Ukrainian Annual Scientific and Practical

- Conference «Mohyla readings-2025: experience and trends in the development of Ukrainian society: global, national and regional aspects». (pp. 39-42). Retrieved from: <https://mspc.mk.ua/index.php/journal/article/view/536/498>. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.02.13.07> [in Ukrainian].
7. Rozumne misto 2.0 [Smart City 2.0]. (n.d.). www2.deloitte.com. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/public-sector/articles/smart-city.html> [in Ukrainian].
 8. Ukraina суттєво покращила позытсии v Indeksii rozvytku elektronnoho uriaduvannia OON [Ukraine has significantly improved its ranking in the UN E-Government Development Index]. (2024). eef.org.ua. Retrieved from: <https://eef.org.ua/en/suttyevo-pokrashhyly-pozytsiyi> [in Ukrainian].
 9. Digital Economy and Society Index (DESI). (n.d.). (2023). digital-strategy.ec.europa.eu. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [in English].
 10. Haug, N., Dan, S., Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, (Vol. 26), 7, (pp. 1963-1987). Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2234917#d1e198>. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917> [in English].
 11. Ingram, G., & Vora, P. (2024). *Ukraine: Digital resilience in a time of war*. Washington: Brookings Institution. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> [in English].
 12. Matveieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., & Kvitka, S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. Proceedings from HICSS '24: *The 57th Hawaii International Conference on System Sciences*. (pp. 2003-2011). Retrieved from: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstreams/491dab14-991c-460e-8a8a-e0261c5d8033/download>. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.249> [in English].
 13. Maintaining the Momentum of Decentralization in Ukraine. (n.d.). (2018). www.oecd.org. Retrieved from: <https://www.oecd.org/countries/ukraine/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine-2018.htm> [in English].
 14. Ukraine: E-Government Survey 2024. (n.d.). (2024). publicadministration.un.org. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> [in English].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.40

Oleksii Tsymbalenko

DIGITAL TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES: EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE

The theses are devoted to the study of the digital transformation of communities as a key tool for the development of modern European countries. The use of European experience in digital governance, as well as the possibilities of adapting and implementing the best practices of EU countries in local self-government of Ukraine, is analyzed. The role of democratic reforms in Ukraine, in particular the reform of decentralization and the formation of capable communities, which created the institutional prerequisites for the digital modernization of public administration at the local level, is emphasized, and the process of European integration has increased the need to harmonize Ukrainian approaches with European standards for the provision of digital public services.

Particular attention is paid to the models of Estonia, Denmark, Finland and Spain, which demonstrate different areas of digital transformation: interoperability of state registers, digital identification, inclusiveness of electronic services, development of «smart» cities and open data. The main barriers to the adaptation of European practices in Ukraine are identified.

It is substantiated that the digital transformation of communities in Ukraine should develop not by mechanically copying European practices, but through their adaptation to the institutional, resource, security and social conditions of local self-government.

Keywords: digital transformation of territorial communities, digital governance, local self-government, European experience, European practices, electronic public services, digital inclusion, digital tools, data interoperability.

Відомості про автора / Information about the author

Олексій Цимбаленко, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8074-2463>.

Oleksii Tsymbalenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8074-2463>.