

6. Zhuk, O., Hoi, N., Lopushynskiy, I., Drabchuk, N., Matychuk, A. (2024). «Innovative mechanisms of public management for sustainable territorial development: digitization, analytics, and communication». *Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade – CETS (Brazilian Journal of Education, Technology and Society – BRAJETS)* Vol. 17 No. se4 (2024). DOI: <https://doi.org/10.14571/brjets.v17.nse4.219-231>.
7. Zhuk, O.I., Hoi, N.V., Drabchuk, N.Yu., Matychuk, A.V. (2024). «Effective leadership as the basis for implementing changes in the public administration system: key competencies and methods for adapting to new challenges». *Aktual'ni pytannia u suchasnij nauksi*. № 12(30). pp. 316-327. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12\(30\)-316-327](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-316-327).
8. Zhuk, O.I., Hoi, N.V., Drabchuk, N.Yu., Dudkevych, V.I. (2024). «Formation of a goal tree as a tool for strategic planning in public administration in the context of digitalization and post-war reconstruction of Ukraine». *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*. № 10(10). pp. 426-436. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-426-436](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-426-436).
9. Keretsman, N.I., Pitiulych, M.M., Popadynets', N.M. (2023). «Strategic priorities of socio-economic development of territorial communities of the region». *Rehional'na ekonomika*. №3(109). pp. 28-39. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-3>.
10. Oleksiuk, H.V., Lysiak, N.M., Popadynets', N.M. (2019). «Conceptual and structural models of the endogenous potential of united territorial communities as a prerequisite for increasing their competitiveness». *Ekonomika Ukrainy*. № 3. pp. 52-69.
11. Zakharkina, L., Zakharkin, O., Sokol, L. (2024). «Digital tools for managing financial risks of business under martial law». *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14190965>.

Abstract.

Khandoha Y., Drabchuk N. Improvement of information and communication mechanisms for strategic risk management in the system of territorial communities.

The article highlights the importance of improving information and communication mechanisms for strategic risk management at the territorial community level amid social turbulence, external military threats, and growing internal systemic risks. It is argued that the effectiveness of strategic management in communities depends directly on local self-government bodies' ability to ensure continuous data exchange, transparent coordination among management entities, prompt threat identification, and informed decision-making. At the same time, digitization of communication processes, along with its opportunities, creates new vulnerabilities related to cyber risks, disinformation, insufficient trust in official sources, fragmentation of digital infrastructure, and limited digital competencies among the population and local government personnel. The key threats to the functioning of information and communication mechanisms in the strategic risk management of local communities have been systematized, in particular: the fragmentation of information resources and the lack of an integrated data management system; the low quality, incompleteness, and untimeliness of information for strategic analysis; the vulnerability of IT infrastructure and the lack of cybersecurity policies; public mistrust and weak feedback channels; digital inequality as a barrier to participation; information attacks, manipulation, and the spread of fake news in a hybrid environment. It has been proven that ignoring these threats distorts the community's risk profile, reduces crisis management capabilities, disrupts action, and increases social tension. Priority areas for improving information and communication risk management mechanisms have been identified: institutional consolidation of digital infrastructure and creation of a unified risk management platform with data integration and interagency interaction; formation of sustainable two-way communication channels with the population; improving the competencies of local government employees in the field of crisis communications and digital hygiene; regulatory standardization of digital interaction in risk conditions; development of inter-community communication alliances and integration of risk management into strategic planning.

Keywords: strategic management, risks, public administration, territorial communities, information and communication mechanisms, sustainable development, mechanisms, digitalization, local self-government bodies, communication.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 01.11.2025

Бібліографічний опис статті:

Хандога Ю.В., Драбчук Н.Ю. Удосконалення інформаційно-комунікаційних механізмів стратегічного управління ризиками в системі територіальних громад. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 9-13.

Khandoha Y., Drabchuk N. Improvement of information and communication mechanisms for strategic risk management in the system of territorial communities. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 6, pp. 9-13.

УДК: 352.075; JEL Classification: R53, H54, H70, L86

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-3>

ІВАСЮТИН Ігор Михайлович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0009-0006-3694-6991>
ЖУК Ольга Іванівна, к.е.н., доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

Івасютин І.М., Жук О.І. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою.

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти розвитку інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою як ключового чинника модернізації місцевого самоврядування в умовах цифровізації, воєнних загроз і децентралізаційних трансформацій. Обґрунтовано, що перехід від фрагментарного використання інформаційних технологій до формування інтегрованої цифрової інфраструктури є необхідною передумовою підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та розширення участі мешканців у процесах формування і реалізації місцевої політики. Розкрито сутність та структуру інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління громадою, визначено її організаційну, технічну та функціональну складові. Особливу увагу приділено ролі цифрового менеджера як стратегічного координатора процесів цифрової трансформації, відповідального за розвиток електронних сервісів, управління IT-інфраструктурою, забезпечення кібербезпеки, аналітичний супровід управлінських рішень і комунікацію між владою та громадянами. Показано, що запровадження такої управлінської ролі сприяє системності цифрових змін і підвищенню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Проаналізовано можливості використання мобільних застосувань, чат-ботів, платформ електронних консультацій, відкритих бюджетних сервісів та геоінформаційних систем як інструментів смарт-врядування, що забезпечують доступність адміністративних послуг, прозорість бюджетних процесів, розвиток партисипативних механізмів і підтримку кризових комунікацій. Обґрунтовано доцільність інтеграції локальних цифрових рішень з національними платформами електронного врядування та застосування хмарних технологій і відкритих API. Визначено фінансові механізми розвитку інформаційно-комунікативної інфраструктури громад, зокрема використання місцевих бюджетів, державних субвенцій, міжнародних грантів і моделей державно-приватного партнерства.

Ключові слова: інформаційно-комунікативне забезпечення, механізм, державне управління, територіальна громада, місцеві органи самоврядування, публічне управління, регіон, населення, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є стратегічним напрямом модернізації місцевого самоврядування, який безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, прозорість діяльності органів влади та рівень участі громадян у процесах

формування політики розвитку. Сучасна цифрова трансформація вимагає переходу від фрагментарного використання інформаційних технологій до створення цілісної інтегрованої інфраструктури, що поєднує апаратне та програмне забезпечення, телекомунікаційні мережі, інструменти аналітики та системи захисту даних. Така інфраструктура повинна забезпечувати швидкий обмін

інформацією між усіма учасниками управлінського процесу, підтримувати надання електронних послуг населенню, сприяти ефективному документообігу та гарантувати високий рівень кібербезпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями інформаційно-комунікативного забезпечення та управління територіальними громадами займалися Л. Божук [1], Г. Олекюк [2-3], Н. Бойко [4], Н. Керещман [5], А. Близнюк [6], Є. Желнович [7], Л. Антонова [8], І. Ушкаленко [8], І. Сурай [9], Н. Попадинець [10] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою в умовах цифрової трансформації та визначення організаційних, технічних, функціональних і фінансових механізмів її розвитку з урахуванням сучасних безпекових викликів, європейських стандартів відкритого врядування та потреб підвищення участі громадян у процесах місцевого управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є багатокомпонентною та інтегрованою мережею елементів, що забезпечують безперервний обмін даними,

прийняття управлінських рішень та надання послуг мешканцям. У її основі перебувають організаційні структури, до яких належать орган місцевого самоврядування, комунальні підприємства, відділи цифровізації та інформаційної політики та інші структурні підрозділи. Ці суб'єкти формують політику розвитку цифрових сервісів, відповідають за технічне забезпечення комунікацій, координують процеси впровадження інноваційних рішень. Водночас саме організаційна складова потребує вдосконалення шляхом запровадження спеціалізованих підрозділів з управління електронними сервісами, створення посад цифрових менеджерів та розширення компетенцій відповідальних за кібербезпеку. Такий крок дозволить оперативно реагувати на технологічні виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати безпеку інформаційних ресурсів громади.

Цифровий менеджер в органі місцевого самоврядування є ключовою посадовою особою, яка відповідає за планування, впровадження та розвиток усіх процесів цифрової трансформації громади. Його головна функція полягає у стратегічному управлінні цифровізацією – розробці та реалізації довгострокових програм цифрового розвитку, впровадженні інноваційних рішень у систему управління, забезпеченні узгодженості локальних ініціатив із національними та європейськими стратегіями (рис. 1).

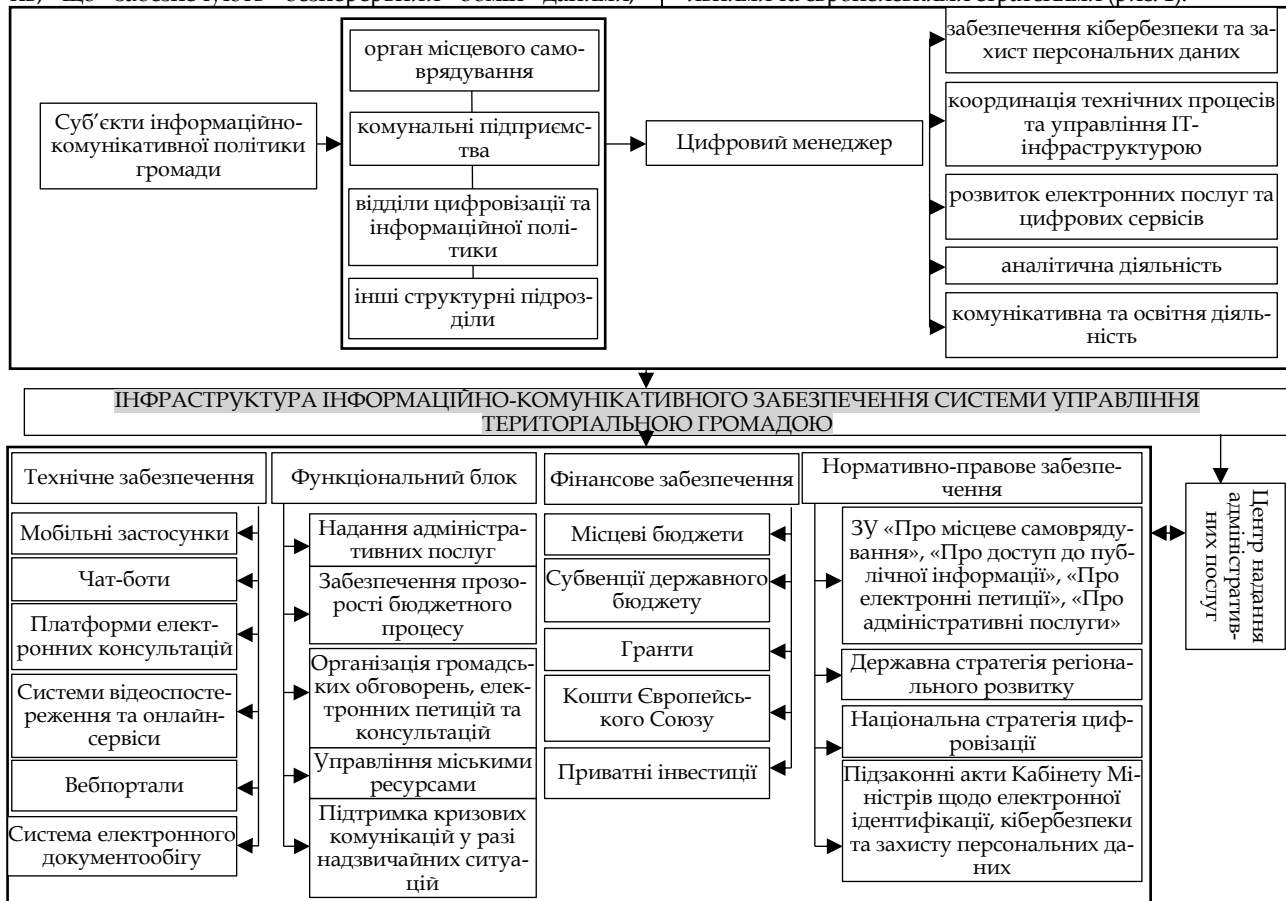


Рис. 1. Інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою

Такий менеджер має аналізувати сучасні світові практики, відстежувати тенденції цифрового врядування, пропонувати нові сервіси для мешканців і формувати дорожні карти впровадження інформаційно-комунікативних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Його діяльність повинна бути спрямована не лише на впровадження окремих електронних послуг, а й на комплексне перетворення управлінської системи громади на прозору, інтегровану і зручну для користувачів. Розглянемо основні функції, які має виконувати цифровий менеджер, а також їх значення для розвитку інформаційно-комунікативної структури громади.

Важливою функцією цифрового менеджера є координація технічних процесів та управління IT-інфраструктурою [3]. Він повинен забезпечувати безперебійну роботу офіційних вебпорталів, систем електронного документообігу, онлайн-консультацій, мобільних додатків, резервних каналів зв'язку та інших інформаційно-комунікативних платформ громади. До його завдань належить проведення аудитів технічного обладнання, визначення потреб у модернізації серверів і мережевого устаткування, впровадження нових хмарних сервісів і забезпечення їх сумісності з існуючими системами. Цифровий менеджер повинен розробляти

технічні завдання для підрядників, контролювати якість виконаних робіт і впроваджувати механізми кіберзахисту, щоб мінімізувати ризики несанкціонованого доступу та витоку персональних даних.

Не менш важливим напрямом діяльності цифрового менеджера є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. У сучасних умовах воєнних загроз і зростання кількості кібератак він має розробляти та впроваджувати політики безпеки інформаційних ресурсів, організувати резервне копіювання даних, контролювати виконання норм законодавства щодо захисту персональних даних, а також координувати дії під час кіберінцидентів. Цифровий менеджер повинен забезпечити дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001, та гармонізацію внутрішніх процедур із вимогами GDPR для захисту прав громадян у сфері обробки їхніх персональних даних. Окрім технічних рішень, він також має організувати навчання для працівників органу місцевого самоврядування з питань безпечного користування інформаційними системами.

Ще однією ключовою функцією є розвиток електронних послуг та цифрових сервісів для мешканців громади. Цифровий менеджер має ініціювати впровадження нових онлайн-платформ, які дозволять громадянам отримувати адміністративні послуги, подавати електронні петиції, брати участь у громадських обговореннях, контролювати бюджет громади та брати участь у процесі ухвалення рішень. Він також відповідає за інтеграцію місцевих сервісів із національними системами, такими як «Дія», щоб мешканці могли користуватися зручними і взаємопов'язаними цифровими інструментами. При цьому менеджер має враховувати потреби різних груп населення, забезпечуючи доступність послуг для людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених населених пунктів [1].

Цифровий менеджер виконує й аналітичну та дослідницьку функцію, збираючи дані про ефективність роботи електронних сервісів, рівень задоволеності мешканців, кількість поданих онлайн-звернень, динаміку використання мобільних застосунків чи порталів. На основі цих даних він формує пропозиції щодо вдосконалення існуючих систем, оптимізації процесів надання послуг і впровадження нових технологій. Регулярне оприлюднення аналітичних звітів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та формує довіру громадян до цифрової трансформації.

Крім технічних і аналітичних завдань, цифровий менеджер має виконувати комунікаційну та освітню функцію. Він є сполучною ланкою між владою, громадою та IT-партнерами, організує інформаційні кампанії, тренінги для працівників органу місцевого самоврядування та громадян, навчає користуватися новими сервісами і пояснює переваги їх впровадження [3]. Така діяльність допомагає подолати цифровий розрив, підвищує цифрову грамотність населення та стимулює активну участь мешканців у розвитку громади.

Отже, цифровий менеджер є не просто технічним спеціалістом, а й стратегічним координатором цифрової трансформації громади, який поєднує функції управління, аналітики, комунікатора та експерта з кібербезпеки. Його ефективна робота дозволяє місцевому самоврядуванню впроваджувати європейські стандарти відкритого врядування, підвищувати якість послуг, скорочувати бюрократичні бар'єри та зміцнювати взаємодію між владою і громадянами в умовах швидкої цифровізації суспільства.

Технічна складова інфраструктури включає апаратно-програмні комплекси, мережеве обладнання, серверні потужності, хмарні сервіси та системи електронного документообігу. Цей компонент забезпечує функціонування офіційних вебпорталів, мобільних застосунків, чат-ботів, платформ електронних консультацій, систем відеоспостереження та онлайн-сервісів для надання адміністративних послуг.

Розвиток мобільних застосунків для територіальних громад є ключовим напрямом цифрової трансформації місцевого самоврядування, оскільки вони забезпечують швидкий доступ населення до адміністративних, комунальних та соціальних послуг, а також сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади. Дослідження Європейської комісії з цифрового врядування показують, що інтеграція мобільних технологій у систему муніципального управління суттєво підвищує ефективність комунікації між владою та громадянами, зменшує адміністративні витрати та стимулює участь мешканців у процесах ухвалення рішень [12]. В Україні важливим базовим інструментом цифрової взаємодії є державний застосунок «Дія», який забезпечує доступ до електронних документів, подання заяв для отримання державних послуг, участь в електронних опитуваннях та комунікацію з органами влади через API [13]. Це створює передумови для інтеграції місцевих сервісів у загальнонаціональну екосистему е-врядування.

Серед уже наявних рішень, які можуть бути адаптовані до потреб територіальних громад, доцільно відзначити застосунок «ЄСвої», призначений для взаємодії мешканців із органами місцевого самоврядування, а також платформу SmartCity UA, що використовується для управління інфраструктурою «розумного міста», Есомара [14] для моніторингу екологічного стану та подання скарг, а також мобільні платформи оперативного реагування типу 112, що забезпечують своєчасне сповіщення громадян про надзвичайні ситуації. Ці сервіси виконують функцію базового цифрового інструментарію, однак їх подальший розвиток потребує розширення функціональності, зокрема у контексті інтеграції з національними реєстрами, запровадження єдиного електронного кабінету користувача та впровадження захищених каналів обміну даними.

Важливим кроком для підвищення ефективності управління громадою є розробка локальних мобільних застосунків, орієнтованих на специфічні потреби мешканців. Наприклад, універсальний сервіс «Моя громада» може включати функції запису на прийом у ЦНАП, сплати місцевих податків, реєстрації дітей у навчальні заклади, відстеження аварій та ремонтів у режимі реального часу. Інший перспективний напрям – створення застосунку «Громадський бюджет», що дозволить подавати проекти для партисипативного бюджетування та голосувати за них онлайн. За такої умови доцільно передбачити використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості та захисту результатів голосування. Окрему категорію становлять кризові сервіси, такі як EmergencyCommunity, які повинні надавати push-сповіщення про надзвичайні ситуації, маршрути евакуації, розташування укриттів та інструкції з дій у разі небезпеки. Досвід країн ЄС доводить, що своєчасне інформування населення суттєво знижує соціальні ризики в умовах воєнних загроз та стихійних лих.

Не менш актуальними є екологічні та транспортні застосунки, зокрема застосунок «ЕкоГромада», який дозволить мешканцям повідомляти про незаконні смітєзвалища, контролювати рівень забруднення повітря та координувати сортування відходів. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, закріпленим у Стратегії ЄС «Green Deal» [15]. Для підвищення мобільності громадян доцільно створювати додатки для управління громадським транспортом, що передбачають онлайн-квитки, сповіщення про зміни графіків та впровадження єдиного електронного квитка. У багатьох містах ЄС (наприклад, Таллінн, Відень) подібні рішення вже довели свою ефективність, забезпечуючи зручність пересування та зменшення викидів CO₂.

Для впровадження таких інновацій громадам рекомендується використовувати хмарні технології та відкриті API. Серед найбільш безпечних і масштабованих рішень можна відзначити Amazon Web Services for Government [16], Microsoft Azure Government [17] та

відкриті платформи на кшталт Open311 [18] для обробки звернень громадян. Додаткова інтеграція з Google Maps API [19] або аналогічними картографічними сервісами дозволить впроваджувати функціонал геолокації та маршрутного планування, що особливо важливо для сервісів громадського транспорту та кризового реагування.

Отже, сучасні мобільні застосунки для територіальних громад повинні виконувати функцію комплексного інструменту смарт-врядування, забезпечуючи комунікацію, надання послуг, залучення мешканців до процесів прийняття рішень та підвищення рівня безпеки. Їхня розробка має ґрунтуватися на європейських принципах відкритості даних, кіберзахисту та інтероперабельності, а також передбачати інтеграцію з уже існуючими державними цифровими системами, такими як «Дія». Наукові дослідження підтверджують, що поєднання мобільних сервісів, хмарних технологій і партисипативних інструментів сприяє сталому розвитку територіальних громад, зміцненню довіри до влади та ефективному використанню місцевих ресурсів [20].

Чат-боти у системі місцевого самоврядування виступають як ефективний інструмент цифрової комунікації, що дозволяє органам влади швидко й автоматизовано відповідати на звернення мешканців громади. Вони можуть бути інтегровані у популярні месенджери, такі як Viber чи Facebook Messenger, що забезпечує зручність для користувачів і не потребує додаткового встановлення спеціалізованого програмного забезпечення. За допомогою чат-ботів мешканці громади можуть отримувати оперативні відповіді на типові питання, що стосуються роботи органів влади, графіка прийому, розкладу громадського транспорту, сплати податків, доступу до адміністративних послуг чи стану комунальної інфраструктури. Також вони можуть бути використані для автоматичного інформування населення про надзвичайні ситуації, зміни у роботі комунальних служб чи проведення громадських слухань. У наукових дослідженнях [11] наголошується, що чат-боти сприяють зниженню навантаження на співробітників органів місцевого самоврядування та підвищують ефективність їхньої діяльності завдяки цифровій автоматизації рутинних процесів.

Окремий напрям використання чат-ботів пов'язаний із залученням громадян до процесів прийняття рішень. Органи місцевого самоврядування можуть застосовувати чат-боти для проведення електронних опитувань, збору громадських ініціатив, поширення важливих аналітичних матеріалів чи роз'яснень щодо місцевих нормативних актів. Зокрема, у багатьох європейських країнах чат-боти вже використовуються як інструменти партисипативного врядування, коли мешканці можуть залишати пропозиції щодо розвитку міської інфраструктури чи брати участь у голосуваннях за громадський бюджет. Це не лише розширює можливості цифрової демократії, а й формуює відчуття включеності громадян у процеси управління. Для України перспективним напрямом є впровадження чат-ботів, які можуть бути пов'язані із системою «Дія» та забезпечувати доступ до особистого кабінету мешканця громади, дозволяючи йому перевіряти стан поданих заяв чи платежів.

Платформи електронних консультацій є ще одним інструментом інформаційно-комунікативної взаємодії, що забезпечує прозорість ухвалення рішень та підвищує рівень громадської довіри до органів влади. Вони дозволяють мешканцям громади брати участь у публічних обговореннях, надавати коментарі до проектів нормативно-правових актів, ініціювати обговорення проблемних питань розвитку території чи контролювати ефективність використання бюджетних коштів. Такі платформи можуть бути реалізовані у вигляді спеціалізованих вебресурсів або мобільних додатків, інтегрованих у цифрову інфраструктуру громади. В Європейському Союзі електронні консультації стали стандартною практикою у рамках відкритого врядування, а їх результати обов'язково враховуються у процесі прийняття

політичних рішень. Для українських громад це є нагальною потребою, адже нині механізми громадських обговорень часто залишаються формальними і не забезпечують реальної участі мешканців.

Функціонування електронних консультаційних платформ передбачає кілька важливих етапів: оприлюднення проекту рішення органом місцевого самоврядування, визначення строків для збору пропозицій та зауважень, проведення онлайн-обговорень у формі форумів або відеоконференцій, аналіз отриманих даних і підготовка звіту з відповідями на коментарі громадян. Важливим удосконаленням таких платформ має стати впровадження системи ідентифікації користувачів (через BankID, MobileID чи інтеграцію з системою «Дія»), що підвищить легітимність консультацій і унеможливить дублювання голосів. Додатково доцільно застосовувати технології штучного інтелекту для аналізу великого обсягу коментарів та формування узагальнених висновків, що значно скоротить час опрацювання даних. У результаті такі системи стають дієвим каналом двостороннього зв'язку, який дозволяє не лише інформувати громадян, але й створювати інструменти їхньої реальної участі у формуванні місцевої політики.

Необхідним є також підвищення рівня енергоефективності обладнання та створення власних локальних серверних майданчиків, що забезпечить безперебійність роботи навіть у разі воєнних загроз або надзвичайних ситуацій.

Важливою складовою інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою є функціональний блок, який поєднує ключові завдання, що визначають ефективність діяльності місцевих органів влади та рівень залученості мешканців до процесів прийняття управлінських рішень. Цей блок виконує роль центрального елемента цифрового врядування, забезпечуючи не лише оперативний обмін інформацією, але й формування прозорих, відкритих і підзвітних механізмів управління. Його робота спирається на сучасні цифрові технології, правове регулювання та управлінські практики, які дозволяють створювати інтерактивні канали комунікації між владою та громадянами, сприяючи зміцненню довіри та підвищенню якості надання послуг.

Одним із ключових завдань функціонального блоку є надання адміністративних послуг у зручному та доступному форматі. Використання електронних сервісів та єдиних порталів дозволяє мешканцям громади отримувати довідки, витяги, дозволи, реєстраційні документи чи інші послуги без необхідності особистого відвідування органів влади. Це не лише знижує бюрократичні бар'єри, але й забезпечує економію часу для громадян та скорочує навантаження на працівників місцевих адміністрацій. Важливо, щоб система електронних послуг була інтегрована з національними платформами, такими як «Дія», та відповідала вимогам захисту персональних даних і кібербезпеки. Для підвищення ефективності цього напрямку доцільно впроваджувати механізми електронного підпису та можливість відстеження стану розгляду поданих заяв у режимі реального часу.

Не менш важливим завданням є забезпечення прозорості бюджетного процесу, що передбачає створення відкритих бюджетних порталів, де громадяни можуть переглядати інформацію про формування, розподіл та використання фінансових ресурсів громади. Такий підхід відповідає принципам відкритого врядування, підвищує підзвітність органів влади та дозволяє мешканцям брати активну участь у контролі за фінансовими потоками. Оптимальним рішенням є впровадження інтерактивних панелей (дашбордів), які відображають у реальному часі надходження податків, виконання програм розвитку, витрати на комунальні потреби та реалізацію інвестиційних проектів. Крім того, доцільно впроваджувати інструменти партисипативного бюджетування, що дають змогу мешканцям самостійно

ініціювати та обирати проекти для фінансування з місцевого бюджету.

Важливою складовою функціонального блоку є організація громадських обговорень, електронних петицій та консультацій, які забезпечують можливість прямої участі мешканців у формуванні місцевих політик. Електронні платформи для подання петицій і проведення консультацій дозволяють громадянам ініціювати обговорення актуальних проблем, висловлювати свої пропозиції та брати участь у розробці рішень, що впливають на розвиток громади. Це сприяє підвищенню рівня громадянської активності, зменшує соціальну напругу та зміцнює демократичні процеси. Для забезпечення дієвості таких механізмів необхідно впроваджувати системи електронної ідентифікації користувачів та створювати автоматизовані системи опрацювання пропозицій і звітності за результатами консультацій.

Ще однією ключовою функцією є управління місцевими ресурсами, що охоплює планування та моніторинг використання земельних, природних, енергетичних і транспортних ресурсів громади. Цифрові платформи дозволяють збирати й аналізувати дані щодо комунальної інфраструктури, стану доріг, житлово-комунальних мереж, екологічних показників та інших ресурсів, що впливають на якість життя населення. Використання геоінформаційних систем (ГІС) забезпечує можливість візуалізації даних на інтерактивних картах, що полегшує прийняття управлінських рішень, оптимізує використання бюджетних коштів та сприяє залученню інвесторів до реалізації місцевих проєктів.

Особливою актуальністю в сучасних умовах набуває підтримка кризових комунікацій у разі надзвичайних ситуацій, зокрема під час воєнних загроз, техногенних аварій чи стихійних лих. Функціональний блок має включати системи раннього оповіщення населення, резервні канали зв'язку, платформи координації дій між органами влади, службами екстреної допомоги та громадянами. Важливими елементами є автоматичні повідомлення через мобільні додатки, чат-боти, SMS-розсилки та офіційні вебпортали, що дозволяють швидко інформувати мешканців про небезпеку та надавати інструкції щодо дій у кризових ситуаціях. Для підвищення надійності таких систем доцільно розвивати хмарні технології та створювати резервні дата-центри, що гарантують безперебійне функціонування навіть у разі пошкодження основної інфраструктури.

Удосконалення функціонального блоку вимагає комплексного підходу, що передбачає інтеграцію усіх його складових у єдину цифрову екосистему громади. Це означає необхідність розробки спільних стандартів обробки та обміну даними, впровадження сучасних засобів кіберзахисту, підготовки кадрів для роботи з новими технологіями та забезпечення стабільного фінансування цифрових проєктів. Тільки за умов гармонійного розвитку всіх елементів функціонального блоку можна створити ефективну, прозору та орієнтовану на потреби громадян систему управління територіальною громадою, яка зможе реагувати на сучасні виклики та сприяти сталому розвитку місцевого самоврядування.

Для вдосконалення останнього елемента необхідно впровадити стандартизовані протоколи електронної ідентифікації (наприклад, Mobile ID, Bank ID), розширити перелік послуг, доступних онлайн та запровадити інтерактивні платформи для моніторингу використання бюджетних коштів у режимі реального часу. Крім того, розвиток кризових комунікацій потребує інтеграції систем раннього оповіщення та резервних каналів передачі даних, здатних працювати навіть за відсутності інтернет-зв'язку.

Фінансування інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення територіальних громад має багатоканальний характер і поєднує використання

місцевих, державних та міжнародних ресурсів. Основним джерелом виступають кошти місцевих бюджетів, які формуються за рахунок податкових надходжень, власних доходів громади та цільових програм розвитку. Ці ресурси дозволяють планово інвестувати в оновлення серверного обладнання, модернізацію мережевих систем, впровадження електронних послуг і підтримку кібербезпеки. Водночас суттєву роль відіграють державні субвенції, спрямовані на цифровізацію управління, розбудову систем електронного документообігу та впровадження відкритих даних, що дає змогу громадам отримувати додаткові ресурси для масштабних технологічних проєктів, не обмежуючись лише власними фінансовими можливостями.

Перспективним напрямом зміцнення фінансової бази є активне залучення міжнародних грантів, програм Європейського Союзу та механізмів державно-приватного партнерства. Міжнародні інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк, а також програми ЄС – зокрема Європейський інструмент сусідства (European Neighbourhood Instrument) – пропонують фінансову та технічну допомогу для розвитку смарт-міст, впровадження цифрових сервісів і підвищення рівня кіберзахисту. Участь громад у таких програмах дозволяє не лише отримати грантові кошти, а й забезпечити доступ до новітніх технологій, консультаційних послуг та європейських практик управління цифровою інфраструктурою.

Для забезпечення сталого розвитку доцільно створити механізм цільових фондів цифрової трансформації на рівні кожної громади або міжмуниципальних об'єднань. Такі фонди можуть акумулювати кошти з різних джерел – місцевих бюджетів, державних субвенцій, приватних інвестицій, грантових програм – і спрямовувати їх виключно на модернізацію технічного обладнання, розвиток електронних сервісів, розбудову дата-центрів та підвищення рівня інформаційної безпеки. Додатковим фінансовим інструментом має стати залучення приватного капіталу через моделі державно-приватного партнерства, які передбачають спільне фінансування проєктів з боку бізнесу та громади. Такий підхід дозволить пришвидшити цифрову трансформацію, зменшити навантаження на місцеві бюджети та водночас забезпечити прозорість і контроль за використанням коштів, що є ключовим чинником ефективності модернізаційних процесів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, інфраструктура інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою потребує системного вдосконалення за всіма напрямками: організаційним, технічним, функціональним, нормативним та фінансовим. Її розвиток на засадах європейських стандартів відкритого врядування дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити довіру мешканців до влади, забезпечити прозорість рішень і створити сприятливі умови для інтеграції українських громад до цифрового простору ЄС.

Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління територіальною громадою має стати комплексним процесом, який поєднує технічну модернізацію, правове реформування та розвиток нових форм громадської участі. Його реалізація дозволить забезпечити прозорість прийняття рішень, підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, зменшити адміністративні витрати, посилити довіру населення до органів влади та створити реальні передумови для сталого розвитку громад навіть у складних соціально-економічних і безпекових умовах.

Література.

1. Божук Л.В., Курченко Т.Є. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2023. Р. 73–76. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1397>.
2. Олексюк Г.В., Куїбіда В.С., Лисяк Н.М., Попадинець Н.М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23–38.
3. Олексюк Г., Попадинець Н., Лагун А. Інформаційні технології в інтегрованому екологічному просторі сучасного міста. Інформаційні технології у сфері захисту довкілля: колективна монографія. Львів. 2025. 222 с. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/itep-2025>.
4. Бойко Н.В. Інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування – важлива складова процесу прийняття управлінських рішень. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 1. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2020_1_12.
5. Керещман Н.І., Пітиulich М.М., Попадинець Н.М. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку територіальних громад регіону. *Регіональна економіка*. 2023. №3(109). С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-3>.
6. Близнюк А.С. Формування інформаційно-комунікативного забезпечення у системній взаємодії держави та суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №11. С. 55–59.
7. Желновач Є.Г. Зарубіжний досвід формування інформаційного суспільства. *Право і суспільство*. 2023. №5. С. 263–273.
8. Ушкаленко І.М., Зелінська Ю.С. Інформаційно-комунікативні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
9. Антонова Л.В., Антонов А.В., Івашова Л.М. Інформаційно-комунікативні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1(36). С. 10–17.
10. Сурай І.Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864>
11. Попадинець Н.М., Карп'як М.О., Сембай Н.М., Речевський В.О. Механізм управління розвитком сільських і лісових територій громад. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 6 (209). С. 151–163.
12. European Commission. Digital Government Factsheets. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-government-factsheets>.
13. Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua> ЄСвої: мобільний застосунок для громад. URL: <https://esvoi.app/>.
14. Ecomapa – Інтерактивна мапа незаконних сміттєзвалищ. 2020. URL: <https://ecomapa.gov.ua/>.
15. European Green Deal. Communication from the Commission. 2020. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
16. Amazon Web Services for Government. URL: <https://aws.amazon.com/government-education/>.
17. Microsoft Azure Government. URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/industries/government/>.
18. Open311 – Open standard for civic issue tracking. URL: <https://www.open311.org/>.
19. Google Maps Platform. URL: <https://developers.google.com/maps>.
20. United Nations. E-Government Survey. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.

References.

1. Bozhuk, L.V., Kurchenko, T.Ye. (2023). «Information and analytical support of local government activities in Ukraine». *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, pp. 73–76. Available at: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/1397>.
2. Oleksiuk, H.V., Kujbida, V.S., Lysiak, N.M., Popadynets', N.M. (2021). «Organization of territorial development planning in the context of decentralization of state administration: a combination of integrated, spatial and economic approaches». *Ekonimika Ukrainy*. № 11. pp. 23–38.
3. Oleksiuk, H., Popadynets', N., Lahun, A. (2025). *Informatsijni tekhnologii v integrovanomu ekolohichnomu prostori suchasnoho mista. Informatsijni tekhnologii u sferi zakhystu dovkillia*. [Information technologies in the integrated ecological space of a modern city. Information technologies in the field of environmental protection]. L'viv. Ukraine. Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/itep-2025>.
4. Bojko, N.V. (2020). «Information and analytical activities of local government bodies are an important component of the process of making administrative decisions». *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia*. № 1. pp. 65–71. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2020_1_12.
5. Keretsman, N.I., Pitiulych, M.M., Popadynets', N.M. (2023). «Strategic priorities of the socio-economic development of territorial communities of the region». *Rehional'na ekonomika*. №3(109). pp. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-3>.
6. Blyzniuk, A.S. (2021). «Formation of information and communication support in the systemic interaction of the state and society». *Investitsii: praktyka ta dosvid*. №11. pp. 55–59.
7. Zhelnovach, Ye.H. (2023). «Foreign experience in forming an information society». *Pravo i suspil'stvo*. № 5. pp. 263–273.
8. Ushkaleiko, I.M., Zelins'ka, Yu.S. (2019). «Information and communication technologies as the basis of public administration on the path of digital transformation and reform». *Efektivna ekonomika*. № 11.
9. Antonova, L.V., Antonov, A.V., Ivashova, L.M. (2023). «Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels». *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. №1(36). pp. 10–17.
10. Suraj, I.H. (2024). «Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept». *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 1. Available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828/2864>
11. Popadynets', N.M., Karp'iak, M.O., Sembaj, N.M., Rechevskij, V.O. (2025). «Mechanism for managing the development of rural and forest territories of communities». *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudit*. № 6 (209). pp. 151–163.
12. European Commission. Digital Government Factsheets. (2023). Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-government-factsheets>.
13. Portal «Diia». URL: <https://diia.gov.ua> YeSvoi: mobil'nyj zastosunok dlia hromad. Available at: <https://esvoi.app/>.
14. Ecomapa – Interaktyvna mapa nezakannykh smittiezvalysch. (2020). Available at: <https://ecomapa.gov.ua/>.
15. European Green Deal. Communication from the Commission. (2020). Available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
16. Amazon Web Services for Government. Available at: <https://aws.amazon.com/government-education/>.
17. Microsoft Azure Government. Available at: <https://azure.microsoft.com/en-us/industries/government/>.
18. Open311 – Open standard for civic issue tracking. Available at: <https://www.open311.org/>.
19. Google Maps Platform. Available at: <https://developers.google.com/maps>.
20. United Nations. E-Government Survey. (2022). Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.

Abstract.

Ivasiutyn I., Zhuk O. *Improvement of the infrastructure of information and communication support for the management of territorial communities.*

The article examines the theoretical and applied aspects of developing the information and communication infrastructure of the territorial community management system as a key factor in modernizing local self-government in the context of digitalization, military threats, and decentralization transformations. It is argued that the transition from fragmented use of information technologies to the formation of an integrated digital infrastructure is a prerequisite for improving the effectiveness of management decisions, increasing transparency within local self-government bodies, and expanding residents' participation in the formation and implementation of local policies. The essence and structure of the information and communication infrastructure for community management are revealed, and its organizational, technical, and functional components are identified. Attention is paid to the role of the digital manager as a strategic

coordinator of digital transformation processes, responsible for developing electronic services, managing IT infrastructure, ensuring cybersecurity, providing analytical support for management decisions, and communicating with authorities and citizens. It is shown that introducing such a managerial role contributes to the systematic nature of digital change and enhances the institutional capacity of local self-government bodies. The possibilities of using mobile applications, chatbots, e-consultation platforms, open budget services, and geographic information systems as innovative governance tools to ensure the accessibility of administrative services, transparency in budget processes, the development of participatory mechanisms, and support for crisis communications are analyzed. The feasibility of integrating local digital solutions with national e-governance platforms and of using cloud technologies and open APIs is substantiated. Financial mechanisms for developing community information and communication infrastructure include local budgets, state subsidies, international grants, and public-private partnership models.

Keywords: information and communication support, mechanism, public administration, territorial community, local self-government bodies, public management, region, population, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 03.11.2025

Бібліографічний опис статті:

Івасютин І.М., Жук О.І. Удосконалення інфраструктури інформаційно-комунікативного забезпечення управління територіальною громадою. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 13-19.

Ivasiutyn I., Zhuk O. Improvement of the infrastructure of information and communication support for the management of territorial communities. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 13-19.

УДК 338.2; JEL classification: H72, L83

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-4>

КАДАЛА Віталій Віталійович, к.ю.н., доцент, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін
Донецького державного університету внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0002-6868-9487>
ГУЗЕНКО Олена Павлівна, к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління ННІ права і соціального менеджменту Донецького державного університету внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0003-4002-2629>

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ПРАВОВИЙ, ПОНЯТІЙНИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ

Кадала В. В., Гузенко О. П. Економічна безпека суб'єктів господарювання: правовий, понятійний, управлінський цикл.

Стаття присвячена правовим, понятійним та управлінським сегментам в контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання. Звернуто увагу на наявні проблемні аспекти їх розвитку в умовах активних воєнних дій в Україні, з розкриттям сутності економічних ризиків і загроз, що їх супроводжують. Обґрунтовано доцільність осучаснення понятійного апарату, котрий має суттєвий вплив на проведення політики зміцнення економічної безпеки суб'єктами господарювання. Запропоновано авторську позицію щодо розуміння сутнісного змісту поняття «економічна безпека суб'єктів господарювання» в контексті цільового компоненту розвитку суб'єктів господарювання, який забезпечує захист від економічних ризиків та загроз, здатний своєчасно реагувати на необхідність адаптації в надзвичайних умовах функціонування, з метою своєчасного виконання стратегічних цілей на базі тактичного впровадження заходів підвищення ефективності та конкурентоздатності. Враховуючи сучасні умови господарювання, акцентовано увагу на доцільності трактування понятійної категорії «механізм управління економічною безпекою підприємства» як комплексної системи способів і прийомів, спрямованих на забезпечення дієвості всіх складових управлінського циклу економічної безпеки та їх тісної взаємодії. Такий механізм реалізується у процесі виконання запланованих заходів із захисту від наявних економічних ризиків і загроз, досягнення стратегічних цілей сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах правової турбулентності та впровадження інноваційних сегментів, здатних підвищити конкурентоспроможність і фінансову результативність діяльності. Наголошено на необхідності постійного осучаснення заходів зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання як з урахуванням існуючих воєнних викликів, так і з обов'язковим впровадженням моніторингового сегменту до складу механізму управління.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, суб'єкти господарювання, підприємство, законодавчий акт, механізм управління, сталий розвиток, понятійна категорія, загрози, економічний ризик, управлінський цикл, надзвичайні умови розвитку.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Воєнний конфлікт в Україні спровокував суттєві зміни, які торкнулися майже всіх сфер життєдіяльності суспільства. Особливо гостро постало питання створення безпекових умов функціонування країни як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівнях. Виникла нагальна потреба забезпечення безперебійного надходження коштів до бюджету країни, що сприяло би вирішенню питань обороноздатності, виконання соціально-економічних зобов'язань перед громадянами суспільства, забезпечення фінансування заходів нівелювання загроз та ризиків, які є наслідком наявних воєнних дій в країні. Беззаперечним є той факт, що постанали нові завдання перед представниками підприємницького сектору країни, котрий виступив ключовим джерелом формування доходів бюджету на основі податкового сегменту. Водночас актуальним для вирішення стало питання створення безпекових умов розвитку суб'єктів господарювання (далі – СГ), які відчували негативний вплив наслідків воєнних дій в країні. Значна кількість СГ в умовах війни частково або повністю втратили можливість вести підприємницьку діяльність, відбулася втрата локаційних зв'язків з комерційними партнерами, знизилася платоспроможність потенційних покупців, відбулося зростання цін як на основі валютних та інфляційних коливань, так і на базі збільшення розміру комунальних платежів. До цього гостро постала проблема захисту СГ як з боку законодавця, так і самих СГ. В умовах наявних воєнних викликів перед СГ постало питання впровадження інструментів економічної безпеки (далі – ЕБ) та переосмислення змістовності управлінських циклів, з метою захисту від

існуючих загроз та економічних ризиків. Усе окреслене вплинуло на вибір напряму дослідження та підкреслює його актуальність в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ЕБ не втрачає своєї актуальності в колі наукової спільноти. Результати наукових розвідок вітчизняні вчені викладають у дисертаційних та монографічних дослідженнях, оприлюднюють на фахових конференціях різного рівня та обговорюють на наукових дискусійних платформах. Вітчизняні вчені у наукових розробках торкалися різних проблематичних сегментів ЕБ, вончас не оминали питань її впливу на функціонування СГ. Так, Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич та В.В. Каркавчук [1] досліджували питання стратегії та механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств України, а Г.І. Грицаєнко, І.М. Грицаєнко, Г.П. Педченко, Ю.О. Прус та Т.І. Яворська [2] переймалися питаннями інвестиційного забезпечення та економічної безпеки в контексті підприємництва. Питання управління системою економічної безпеки підприємств доволі змістовно висвітили у монографічних дослідженнях О.В. Черевко та І.П. Мігус [3]. Натомість управлінські, ресурсні та безпекові аспекти розвитку підприємництва в Україні розкрили у своїй праці Н.Є. Селюченко, С.Р. Рудніченко, Ю.А. Кукса, О.В. Калініченко [4] та інші. Віддаючи належне здобуткам вітчизняних вчених, окремі питання з поставленої проблеми досліджено фрагментарно без урахування ситуації, що склалася в країні, яка воює. У зв'язку з зазначеним виникла нагальна потреба більш поглибленого