

modernization of service in local self-government bodies». *Efektynonist' derzhavnoho upravlinnia*. Issue 40. pp. 449-458.

3. **Scherbak, N.V.** (2016). «Features of the formation of corporate culture in public administration and local self-government: domestic and foreign experience». *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. № 1(53). pp. 138-144.
4. **Buryk, Z.M.** (2022). «Formation of corporate culture in territorial communities of Ukraine in conditions of change and uncertainty». *Publichne uraduvannya*. №4 (32). pp. 10-16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1).
5. **Pushak, Ya., Trushkina, N.** (2024). «Transformation of the corporate culture of public administration: bibliometric and trend analysis». *Naukovyj visnyk L'viv's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriya ekonomichna)*. № 2. pp. 65-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-9>.
6. **Biliuk, A.V.** (2023). «Management principles of the formation of the professional culture of civil servants». *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini*. Issue 33. pp. 151-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.28>.
7. **Zakharchyn, H.** (2023). «The role of communication culture in personnel management». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>.
8. **Zubko, S.V., Karkov's'ka, V.Ya.** (2022). «Organizational culture and its importance in the public administration sector». *Biznes Inform.* № 3. pp. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-113-119>.
9. **Prudyus, L.V.** (2017). «Development of corporate culture of civil servants in the conditions of European integration of Ukraine». *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. № 1(57). pp. 120-125.
10. **Pysarenko, Zh.A.** (2007). «Structure of culture of public administration: theoretical and methodological aspect». *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Issue 1 (16). pp. 119-125.

**Abstract.**

**Khomyu B. Mechanisms of public management of corporate culture development in territorial communities.**

The article examines the mechanisms of public management of corporate culture development in the system of territorial communities in the context of decentralization and modern socio-economic transformations. It is argued that corporate culture is an essential intangible resource for improving the effectiveness of local self-government bodies, the quality of management decisions, and public trust in public authorities. It has been proven that the development of corporate culture in territorial communities is systematic and implemented through a set of organizational, regulatory, personnel, motivational, and communication mechanisms. Attention is focused on the multi-level nature of these mechanisms, which operate at the strategic, tactical, and operational levels of management. The strategic level defines the values, mission, and vision for community development; the tactical level covers programs, internal policies, performance standards, and management procedures; the operational level manifests itself in everyday management practices, staff behavior patterns, and public interaction. It has been established that the effectiveness of public management mechanisms for corporate culture development depends on their consistency with each other, actual compliance with declared norms, and the active role of community leadership in shaping staff value orientations. The proposed systematization of mechanisms for public management of corporate culture development can serve as a methodological basis for improving management practices, fostering a culture of responsibility, partnership, and effectiveness, and enhancing the quality of interaction among local self-government bodies, citizens, and other stakeholders at the regional level. It is argued that the corporate culture of territorial communities extends beyond an internal organizational phenomenon and becomes a strategic factor in increasing institutional capacity, adaptability, and the sustainable development of territories.

**Keywords:** corporate culture, personnel management, public administration, organizational culture models, territorial communities, mechanisms, administration.

Стаття надійшла до редакції / Received 05.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 15.11.2025

**Бібліографічний опис статті:**

Хомин Б.С. Механізми публічного управління розвитком корпоративної культури у територіальних громадах. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 24-28.

Khomyu B. Mechanisms of public management of corporate culture development in territorial communities. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 24-28.

УДК 352:35.078.3:004; JEL classification: M11, O13, R11, L10

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

**ЯКОВЛЄВА Оксана Сергіївна, здобувач вищої освіти ступеня Доктор філософії (спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування) Полтавського державного аграрного університету, <https://orcid.org/0000-0002-0343-6518>**  
**ЛОЗИНСЬКА Тамара Миколаївна, док. наук з держ. управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету, <https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>**

**СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ**

**Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Становлення цифрової системи управління територіальною громадою.**

Мета дослідження полягає у формуванні й науковому обґрунтуванні моделі цифрової системи управління територіальною громадою, а також визначення основних передумов, факторів та інструментів, що забезпечують результативне впровадження цифрових технологій у практику місцевого самоврядування. У статті представлено концептуальну модель цифрової системи управління територіальною громадою, що охоплює її структуру, ключові функціональні параметри та критерії оцінювання ефективності в умовах сучасної цифрової трансформації публічного управління. Обґрунтовано актуальність переходу територіальних громад до цифрових форматів управління, зумовлену потребою підвищення прозорості, оперативності, інклюзивності та адаптивності управлінських процесів, а також вимогами суспільства до якісніших і доступніших публічних послуг. Запропонована модель визначає комплекс структурних компонентів цифрової системи: цифрову інфраструктуру громади, інтегровані інформаційно-комунікаційні платформи, мережу електронних адміністративних і соціальних сервісів, механізми електронної демократії та залучення громадян, системи збирання, обробки й аналітики даних, а також засоби кіберзахисту й управління даними. Під час проведення дослідження було окреслено параметри функціонування системи, серед яких технологічна готовність, ступінь автоматизації процесів, інтегрованість цифрових ресурсів, рівень користувацької орієнтації, доступність сервісів, можливість міжвідомчої взаємодії, відкритість даних і потенціал до масштабування. Особливу увагу приділено формуванню критеріїв оцінювання ефективності цифрової системи управління, що включають якість надання публічних послуг, швидкість та точність управлінських рішень, рівень задоволеності користувачів, інтенсивність громадської участі, зменшення адміністративних витрат, підвищення прозорості та підзвітності місцевої влади. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації стратегічного планування цифрової трансформації громад, розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових рішень, оцінювання рівня цифрової зрілості та формування ефективних механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами й іншими зацікавленими сторонами. Це забезпечує можливість побудови сучасної, гнучкої та стійкої системи управління територіальною громадою, яка здатна відповідати на виклики цифрової епохи та сприяти сталому розвитку на локальному рівні.

**Ключові слова:** цифрова система управління, електронне урядування, цифрова трансформація, електронні сервіси, інноваційні технології.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Сучасні умови цифрової трансформації створюють для органів місцевого самоврядування необхідність пересмислення традиційних підходів до управління територіальними громадами. Зростання обсягів інформації, складність управлінських процесів, потреба в оперативності прийняття рішень та прозорості діяльності влади вимагають впровадження інноваційних цифрових

технологій. Проте у процесі формування цілісної цифрової системи управління громади стикаються з низкою проблем: нерівномірний рівень цифрової готовності громад, відсутність єдиних стандартів електронного урядування, недостатня інтегрованість наявних інформаційних ресурсів, низький рівень цифрових компетенцій посадових осіб та населення, обмеженість фінансових і технічних ресурсів.

Попри наявні державні ініціативи та успішні локальні практики, процес становлення цифрової системи управління територіальною громадою залишається фрагментованим і потребує зваженого наукового осмислення. Виникає необхідність визначити ключові компоненти цифрової системи, окреслити чинники, що впливають на її ефективність, та виробити методологічні підходи до її впровадження. Саме тому дослідження особливостей становлення цифрової системи управління територіальною громадою є актуальним та має практичну значущість для забезпечення сталого розвитку громад, підвищення якості публічних послуг і зміцнення демократичного врядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації публічного управління та формування цифрових систем управління на місцевому рівні набула значної уваги в сучасних наукових дослідженнях. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців цифрове управління розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості управлінських процесів і покращення якості публічних послуг.

Значна частина досліджень зосереджена на концепції цифрового врядування (digital governance) [1] та електронного урядування (e-government) [2], у межах яких аналізуються можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації адміністративних процедур, підвищення підзвітності влади та розвитку електронних сервісів. У цих роботах акцент робиться переважно на сервісній складовій цифровізації та впровадженні електронних адміністративних послуг, тоді як системні аспекти управління часто залишаються другорядними.

Окремий напрям досліджень присвячений формуванню «розумних громад» (smart communities) та «розумних міст» (smart cities) [3], у межах якого цифрові технології розглядаються як інструмент інтегрованого управління територіальним розвитком. Значну увагу приділено використанню великих даних, сенсорних мереж [4], аналітичних платформ і цифрової інфраструктури [5]. Водночас запропоновані моделі часто мають технологічно орієнтований характер і не завжди враховують управлінські, організаційні та нормативно-правові особливості діяльності територіальних громад.

Водночас у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється комплексному поєднанню структури цифрової системи, параметрів її функціонування та критеріїв ефективності в межах єдиної аналітичної моделі. Наявні публікації або обмежуються описом окремих компонентів цифрового управління, або не враховують специфіку територіальних громад як самостійних суб'єктів публічного управління з власними ресурсними та інституційними обмеженнями.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність теоретичних і прикладних напрацювань у сфері цифрового управління, водночас актуальною залишається потреба у розробленні інтегрованої моделі цифрової системи управління територіальною громадою, яка поєднує структурні елементи, ключові параметри функціонування та критерії оцінювання ефективності в єдину логічну конструкцію.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування моделі цифрової системи управління територіальною громадою, а також виявлення ключових умов, чинників та інструментів, що забезпечують ефективне впровадження цифрових технологій у систему місцевого самоврядування. Стаття спрямована на обґрунтування моделі цифрового управління громадою, здатної підвищити прозорість, результативність, інклюзивність та якість управлінських процесів у сучасних умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах цифрової трансформації публічного

управління територіальні громади стикаються з необхідністю переходу від фрагментарного впровадження окремих IT-рішень до формування цілісної цифрової системи управління. Розрізнені сервіси, несумісні платформи та відсутність єдиних підходів до роботи з даними істотно знижують управлінську ефективність і не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій на місцевому рівні.

Запровадження електронного урядування є особливо вигідним для користувачів державних послуг, насамперед у сфері ліцензійно-реєстраційних процедур, а також у випадках змішаного рівня регламентації адміністративних повноважень чи потреби в комплексних послугах. За умов функціонування електронного уряду користувач отримує можливість звертатися до одного базового державного органу для доступу до послуг, що надаються низкою взаємопов'язаних інституцій. Це можливо лише за умови інтеграції всіх міністерств і відомств у єдину інформаційно-комунікаційну систему, що забезпечує високий рівень узгодженості внутрішніх процесів (зокрема, документообігу) та уніфікований інтерфейс взаємодії з громадянами.

У такій моделі громадянин взаємодіє не з кількома органами влади окремо, а з єдиним електронним сервісним посередником, який представляє їхні інтереси комплексно. Звернення або запит користувача автоматично розподіляється між уповноваженими установами, що у більшості випадків забезпечує оперативність отримання відповіді [1].

Саме системний підхід дозволяє перейти від декларативної цифровізації до керованого процесу розвитку, орієнтованого на підвищення якості публічних послуг, прозорість управління, залучення мешканців і довгострокову стійкість громади. У зв'язку з цим доцільно розглянути модель цифрової системи управління територіальною громадою, яка структурно відображає її основні компоненти та параметри функціонування (табл. 1). Модель цифрової трансформації громади базується на інтегральному підході, де всі компоненти не існують окремо, а формують єдину взаємопов'язану цифрову екосистему. Кожен компонент виконує власну роль, але максимальний ефект досягається лише за умови їхньої узгодженої взаємодії, зокрема:

- інфраструктура є фундаментом;
- платформи та сервіси – функціональним ядром;
- аналітика й електронна демократія – інструментами залучення та ухвалення рішень;
- кібербезпека, кадри та нормативна база – умовами стійкості та розвитку.

Запропонована модель цифрової системи управління територіальною громадою окреслює загальну архітектуру та інтегральну логіку взаємодії її ключових компонентів. Водночас для практичного застосування моделі та оцінювання її управлінського потенціалу необхідним є поглиблений аналіз внутрішньої структури системи, параметрів її функціонування та механізмів циркуляції інформації. Деталізація ключових параметрів, функціональних блоків і інформаційних потоків дозволяє перейти від концептуального рівня опису до інструментального, забезпечуючи можливість порівняльного аналізу, моніторингу ефективності та адаптації моделі до специфіки конкретної територіальної громади.

Ключові параметри цифрової системи управління територіальною громадою відображають рівень узгодженості між структурними елементами системи та ступінь використання цифрових технологій в управлінських процесах. Саме ці параметри формують аналітичну основу для оцінювання ефективності цифрового управління, дозволяючи вимірювати результативність, адаптивність і сталість системи [7]. Динаміка ключових параметрів слугує індикатором рівня цифрової зрілості територіальної громади та дає змогу визначити напрями подальшого вдосконалення і стратегічного розвитку цифрової системи управління (табл. 2).

Структурна модель цифрової системи управління територіальною громадою

№ з/п	Складові	Характеристика	Основні компоненти	Функції
1	Цифрова інфраструктура (базовий рівень)	Формує технічну основу функціонування всієї системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комп'ютерна та серверна інфраструктура;</li> <li>– широкосмуговий інтернет і мережеві ресурси;</li> <li>– хмарні технології та дата-центри;</li> <li>– інфраструктура для зберігання та обробки великих даних;</li> <li>– інтеграційні шлюзи для з'єднання з державними реєстрами.</li> </ul>	Забезпечення стабільності та безперебійності роботи цифрових сервісів, захист даних, масштабованість
2	Інформаційно-комунікаційні платформи та модулі управління	Центральний операційний вузол цифрової системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– єдина цифрова платформа громади (портал громади);</li> <li>– система електронного документообігу;</li> <li>– модуль управління фінансами та бюджетом;</li> <li>– система взаємодії з громадянами;</li> <li>– система внутрішніх аналітичних панелей (dashboard).</li> </ul>	Інтеграція внутрішніх процесів, оптимізація управлінських операцій, забезпечення взаємодії між відділами та службами
3	Електронні публічні та адміністративні сервіси	Інтерфейс взаємодії громади з громадянами та бізнесом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– е-сервіси адміністративних послуг (е-ЦНАП);</li> <li>– е-освіта, е-медицина, е-соцзахист;</li> <li>– сервіси для місцевого бізнесу (дозволи, реєстрації, підтримка);</li> <li>– інтерактивні мапи і сервіси (транспорт, ЖКГ, благоустрій);</li> <li>– системи електронних звернень і петицій.</li> </ul>	Підвищення доступності послуг, зручності взаємодії, скорочення часу та витрат для громадян
4	Система електронної демократії та громадської участі	Інструменти, що забезпечують залучення мешканців до процесів управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– електронні консультації та опитування;</li> <li>– електронні петиції;</li> <li>– громадський бюджет (партисипативний бюджет);</li> <li>– платформи для обговорення стратегічних рішень.</li> </ul>	Підвищення прозорості, співучасті, формування довіри до влади
5	Система збору, обробки та аналітики даних	Аналітичне ядро цифрової системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналітичні алгоритми та моделі;</li> <li>– інструменти прогнозування та моделювання сценаріїв;</li> <li>– системи моніторингу показників розвитку громади.</li> </ul>	Підтримка прийняття управлінських рішень, аналіз ефективності, прогнозування
6	Кібербезпека та система захисту даних	Гарантує безпеку функціонування всієї цифрової екосистеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– системи контролю доступу та автентифікації;</li> <li>– засоби шифрування даних;</li> <li>– моніторинг кіберзагроз;</li> <li>– резервне копіювання та безперервність роботи;</li> <li>– політики управління конфіденційністю.</li> </ul>	Запобігання кібератакам, збереження цілісності даних, довіра до цифрових сервісів
7	Кадровий і організаційний блок	Забезпечує людський та управлінський потенціал цифрової системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>– цифрові компетентності службовців;</li> <li>– перегляд організаційних процедур;</li> <li>– управління змінами.</li> </ul>	Адаптація структури громади до нових цифрових реалій
8	Нормативно-правове та стратегічне забезпечення	Формує рамки функціонування цифрової екосистеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія цифрової трансформації громади;</li> <li>– план цифрового розвитку;</li> <li>– регламент роботи цифрових сервісів;</li> <li>– положення про обробку та захист даних.</li> </ul>	Легітимізація процесів, забезпечення відповідності законодавству, стратегічна узгодженість

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 2

## Ключові параметри цифрової системи управління територіальною громадою

Параметри	Характеристика
Організаційно-управлінські параметри	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень інтеграції цифрових рішень між структурними підрозділами громади;</li> <li>– ступінь централізації/децентралізації управління даними;</li> <li>– наявність цифрової стратегії та дорожньої карти розвитку;</li> <li>– відповідальність і розподіл ролей у цифровому управлінні.</li> </ul>
Технологічні параметри	<ul style="list-style-type: none"> <li>– масштабованість і гнучкість IT-архітектури;</li> <li>– інтероперабельність інформаційних систем;</li> <li>– рівень автоматизації управлінських процесів;</li> <li>– використання хмарних та платформних рішень.</li> </ul>
Дані та аналітика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повнота, актуальність і якість даних;</li> <li>– швидкість збору та обробки інформації;</li> <li>– рівень використання аналітики й прогнозування;</li> <li>– наявність єдиного середовища управління даними.</li> </ul>
Користувачі параметри	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доступність цифрових сервісів для мешканців;</li> <li>– зручність користувацьких інтерфейсів;</li> <li>– рівень цифрової інклюзії та грамотності;</li> <li>– інтенсивність використання електронних сервісів.</li> </ul>
Безпечі та правові параметри	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень захищеності інформаційних ресурсів;</li> <li>– відповідність вимогам захисту персональних даних;</li> <li>– регламентованість цифрових процесів;</li> <li>– наявність механізмів управління ризиками.</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами

Функціональні блоки цифрової системи управління територіальною громадою відображають внутрішню логіку її побудови та структурують систему відповідно до основних напрямів діяльності й управлінських процесів (табл. 3). Отже, кожен блок виконує чітко

визначену функціональну роль, водночас перебуваючи у тісній взаємодії з іншими елементами системи, що забезпечує її цілісність та узгодженість. Така модульна побудова дозволяє поєднати технологічні, організаційні та соціальні аспекти цифрового управління, створюючи умови для гнучкого розвитку, масштабування та адаптації системи до змін зовнішнього середовища і потреб громади.

Інформаційні потоки є системоутворючим елементом цифрової системи управління територіальною громадою, оскільки саме вони забезпечують її цілісність, безперервність та динаміку функціонування [8] (табл. 4).

Таким чином, через упорядкований рух даних між функціональними блоками реалізується координація управлінських процесів, своєчасне надходження інформації для прийняття рішень та зворотний зв'язок між органами управління і мешканцями громади. Інформаційні потоки поєднують зовнішні джерела даних із внутрішніми аналітичними й сервісними компонентами системи, створюючи основу для інтегрованого управління та використання даних. Їх ефективна організація дозволяє забезпечити прозорість управлінських дій, оперативність реагування на зміни соціально-економічної ситуації та адаптивність цифрової системи до потреб розвитку територіальної громади.

Цифрова система управління територіальною громадою функціонує як замкнений управлінський цикл, у межах якого інформаційні потоки забезпечують постійний зв'язок між мешканцями, органами управління та цифровими інструментами, а функціональні блоки створюють умови для ефективного, прозорого та стійкого розвитку громади.

Таблиця 3

Функціональні блоки цифрової системи управління		
Функціональний блок	Характеристика	Засоби
Інфраструктурний блок	Забезпечує технічну основу функціонування системи	– телекомунікаційні мережі; – серверна та хмарна інфраструктура; – робочі місця та пристрої доступу.
Платформний блок	Формує єдине цифрове середовище громади	– інтеграційні платформи; – реєстри та бази даних; – API та сервіси обміну даними; – системи ідентифікації та автентифікації.
Сервісний блок	Орієнтований на надання цифрових послуг	– електронні адміністративні послуги; – сервіси для бізнесу; – комунальні, соціальні, освітні сервіси; – мобільні застосунки та портали громади.
Аналітично-управлінський блок	Забезпечує підтримку управлінських рішень	– системи збору та обробки даних; – аналітичні панелі (дашборди); – інструменти прогнозування; – системи моніторингу показників ефективності.
Блок електронної демократії	Забезпечує участь мешканців у процесах управління	– електронні петиції; – громадські консультації; – бюджети участі; – електронні голосування та опитування.
Блок кібербезпеки	Забезпечує захист та безперервність	– системи захисту інформації; – управління доступом; – моніторинг і реагування на інциденти; – резервне копіювання та відновлення.
Кадрово-організаційний блок	Забезпечує людський та управлінський ресурс	– цифрові компетентності персоналу; – навчання та підвищення кваліфікації; – управління змінами; – підтримка користувачів.
Нормативно-правовий блок	Формує регуляторне середовище	– локальні нормативні акти; – політики управління даними; – стандарти та регламенти; – договори та партнерські механізми.

Джерело: сформовано авторами

Актуальність переходу територіальних громад до цифрових форматів управління зумовлена комплексом взаємопов'язаних соціально-економічних, управлінських та технологічних чинників. Зростання суспільних очікувань щодо відкритості діяльності органів місцевого самоврядування актуалізує потребу у підвищенні прозорості управлінських процесів, що може бути досягнуто шляхом впровадження цифрових інструментів моніторингу, відкритих даних та електронної взаємодії з громадянами. Цифрові формати управління створюють умови для зменшення інформаційної асиметрії між владою та мешканцями, посилюючи підв'язаність і довіру до управлінських рішень [2].

Водночас ускладнення соціально-економічних процесів та зростання динаміки змін у розвитку території вимагають підвищення оперативності управління. Традиційні, переважно паперові та ієрархічні моделі прийняття рішень не забезпечують необхідної швидкості обробки інформації та реагування на виклики.

Не менш важливим чинником є потреба у підвищенні інклюзивності управління, що передбачає залучення широкого кола мешканців до процесів

формування та реалізації місцевої політики [6]. Цифрові інструменти електронної демократії розширюють можливості участі громадян незалежно від місця проживання, фізичних можливостей чи соціального статусу, сприяючи формуванню більш репрезентативного та відкритого управлінського середовища.

Таблиця 4

Інформаційні потоки цифрової системи управління	
Назва	Основні складові
Вхідні інформаційні потоки	– дані від мешканців (заяви, звернення, петиції); – дані від бізнесу та організацій; – сенсорні та статистичні дані; – дані з державних реєстрів.
Внутрішні інформаційні потоки	– обмін даними між підрозділами громади; – синхронізація реєстрів і баз даних; – передача управлінської інформації; – аналітична обробка та агрегація даних.
Вихідні інформаційні потоки	– управлінські рішення та розпорядчі документи; – цифрові послуги та повідомлення користувачам; – відкриті дані та звіти; – зворотний зв'язок для мешканців
Зворотні зв'язки	– оцінка якості послуг; – результати громадських обговорень; – показники ефективності управління; – коригування стратегій і процесів.

Джерело: сформовано авторами.

Крім того, цифровізація управління підвищує адаптивність територіальних громад до зовнішніх і внутрішніх змін, зокрема кризових ситуацій, демографічних трансформацій та економічних викликів. Використання аналітики, прогнозування та сценарного моделювання дозволяє органам місцевого самоврядування швидше і точніше коригувати управлінські рішення відповідно до актуальних потреб громади.

Отже, перехід територіальних громад до цифрових форматів управління є об'єктивною необхідністю, продиктованою вимогами суспільства до якісніших, доступніших і орієнтованих на потреби мешканців публічних послуг, а також прагненням забезпечити ефективне, прозоре та стійке місцеве управління в умовах сучасних трансформацій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У межах дослідження визначено логіку побудови цифрової системи, окреслено взаємозв'язки між її елементами, встановлено показники результативності та запропоновано підходи до практичного застосування моделі для підвищення якості управлінських процесів, прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та рівня залученості громадян.

Здійснено структурно-функціональний аналіз цифрової системи управління територіальною громадою з виокремленням її ключових параметрів, функціональних блоків та інформаційних потоків.

Результати дослідження підтверджують доцільність розгляду цифрової системи управління територіальною громадою як цілісного, багаторівневого утворення, у межах якого технологічні, організаційні та соціальні компоненти взаємодіють у єдиному управлінському контурі. Запропонований підхід дозволяє подолати фрагментарність цифрових рішень та сформувати узгоджену архітектуру управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток громади.

#### Література.

1. *Araby M. A. A.* Transforming Citizen Engagement In E-Governance Framework: A Conceptual Analysis. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik)*. 2024. Vol. 10(2), pp. 213-235. DOI: <https://doi.org/10.31947/jakpp.v10i2.35497>.
2. *Setyawan R., Raharjo B., Dewayani J.* Governance in the digital era: Analyzing the adoption of e-government services in local authorities through quantitative methods. *Journal of Management and Informatics*. 2024. Vol. 3 No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i3.54>.
3. *Kuzior A., Pakhmenko O., Tiutiunyk I., Lyeonov S.* E-Governance in Smart Cities: Global Trends and Key Enablers. *Smart Cities*. 2023. Vol. 6(4), pp. 1663–1689. DOI: <https://doi.org/10.3390/smartcities6040078>.
4. *Halahan, L.* Вплив е-урядування на інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності органів влади. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2018. Vol. 1, pp. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.1.2018.146293>.
5. *Horbliuk S. A., Konoval V. O.* Formation of state policy for digital transformation at the regional level. *State Formation*. 2025. no. 1 (37). pp. 325–339. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-23>.

6. Bondar H. Digital transformation of the government of Ukraine, open data and electronic services. *Public Administration and Regional Development*. 2021. No. 11, pp. 97-123. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>.
7. Using Digital Technology for a Green and Just Recovery in Cities. *World Economic Forum*. 2022. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_C4IR\\_GFC\\_on\\_Cities\\_Digital\\_Technology\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_C4IR_GFC_on_Cities_Digital_Technology_2022.pdf).
8. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text>.

## References.

1. Araby, M. A. A. (2024). Transforming Citizen Engagement In E-Governance Framework: A Conceptual Analysis. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik)*, Vol. 10, No. 2, Pp. 213-235. Available at: <https://doi.org/10.31947/jakpp.v10i2.35497>.
2. Setyawan, R., Raharjo, B., & Dewayani, J. (2024). Governance in the digital era: Analyzing the adoption of e-government services in local authorities through quantitative methods. *Journal of Management and Informatics*, Vol. 3, No. 3. Available at: <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i3.54>.
3. Kuzior, A., Pakhnenko, O., Tiutiumyk, I., & Lyeonov, S. (2023). E-Governance in Smart Cities: Global Trends and Key Enablers. *Smart Cities*, Vol. 6, No. 4, Pp. 1663-1689. Available at: <https://doi.org/10.3390/smartcities6040078>.
4. Halahan, L. (2018). Vplyv e-uraduvannya na informatsiino-analitychne zabezpechennia upravliniskoi diialnosti organiv vlady [The impact of e-governance on the information and analytical support of the management activities of authorities]. *Ukrainskyi zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiinykh nauk*, Vol. 1, Pp. 78-85. Available at: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.1.2018.146293>.
5. Horbliuk, S. A., & Konoval, V. O. (2025). Formuvannia derzhavnoi polityky tsyfrovoi transformatsii na rehionalnomu rivni [Formation of state policy for digital transformation at the regional level]. *State Formation*, No. 1 (37), Pp. 325-339. Available at: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-23>.
6. Bondar, H. (2021). Digital transformation of the government of Ukraine, open data and electronic services. *Public Administration and Regional Development*, No. 11, Pp. 97-123. Available at: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>.
7. Using Digital Technology for a Green and Just Recovery in Cities. (2022). *World Economic Forum*. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_C4IR\\_GFC\\_on\\_Cities\\_Digital\\_Technology\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_C4IR_GFC_on_Cities_Digital_Technology_2022.pdf).
8. Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.09.2019 № 856 [Issues of the Ministry of Digital Transformation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 18, 2019, No. 856]. (2019). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text>.

## Abstract.

**Yakovlieva O, Lozynska T. The formation of a digital territorial community management system.**

The purpose of the study is to develop and scientifically substantiate a model of a digital system for managing a territorial community, and to identify the main prerequisites, factors, and tools that ensure the effective implementation of digital technologies in the practice of local self-government. The article presents a conceptual model of a digital system for managing a territorial community, covering its structure, key functional parameters, and criteria for assessing effectiveness in the context of modern digital transformation of public administration. The relevance of the transition of territorial communities to digital management formats is substantiated by the need to increase transparency, efficiency, inclusiveness, and the adaptability of management processes, as well as by society's requirements for higher-quality, more accessible public services. The proposed model defines a set of structural components of the digital system: digital infrastructure of the community, integrated information and communication platforms, a network of electronic administrative and social services, mechanisms of electronic democracy and citizen engagement, data collection, processing, and analytics systems, as well as means of cyber protection and data management. During the study, the parameters of the system's functioning were defined, including technological readiness, degree of process automation, integration of digital resources, level of user orientation, service availability, possibility of interagency interaction, data openness, and potential for scaling. Attention was paid to the formation of criteria for assessing the effectiveness of the digital management system, which includes the quality of public service provision, the speed and accuracy of management decisions, the level of user satisfaction, the intensity of public participation, reducing administrative costs, increasing transparency, and accountability of local authorities. The results of the study can be used to optimize the strategic planning for the digital transformation of communities, develop practical recommendations for implementing digital solutions, assess the level of digital maturity, and establish effective mechanisms for interaction among local governments, citizens, and other stakeholders. This provides an opportunity to build a modern, flexible, and sustainable territorial community management system that can meet the challenges of the digital era and promote sustainable development at the local level.

**Keywords:** digital management system, e-government, digital transformation, e-services, innovative technologies.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 06.11.2025

## Бібліографічний опис статті:

Яковлева О. С., Лозинська Т. М. Становлення цифрової системи управління територіальною громадою. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 28-32.

Yakovlieva O, Lozynska T. The formation of a digital territorial community management system. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 6, pp. 28-32.

УДК 338.48: 336. 27; JEL classification: H72, L83

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-7>

СЛІПЕЦЬКИЙ Марко Ігорович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0009-0004-8075-9662>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

Сліпецький М. І. Концептуальні підходи до вимірювання ефективності публічного управління розвитком туристичної сфери регіону.

Туристична сфера дедалі більше впливає на соціально-економічний розвиток українських регіонів, сприяючи диверсифікації місцевих економік, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню культурної ідентичності територій. Ефективність її розвитку значною мірою залежить від якості публічного управління, зокрема від наявності дієвих інструментів оцінювання результативності управлінських рішень. У сучасних умовах регіони стикаються з потребою формувати збалансовану туристичну політику, що ґрунтується на достовірні дані, прозорі механізми аналізу та узгоджені управлінські моделі. Проте відсутність інтегрованої системи індикаторів, різноманітність підходів до оцінювання, обмежена цифровізація управлінських процесів та нерівномірність інституційного потенціалу ускладнюють формування ефективних рішень. Метою статті є визначення, систематизація й критичний аналіз концептуальних підходів і методів вимірювання ефективності публічного управління, що можуть бути застосовані для розвитку туристичної сфери на регіональному рівні. Дослідження спрямоване на порівняння теоретичних моделей і практичних прикладів, а також на розроблення рекомендацій щодо створення інтегрованої системи індикаторів оцінювання, яка враховує соціально-економічні умови, інституційні особливості та специфіку туристичної політики регіонів України. У роботі використано наукові джерела, аналітичні матеріали, регіональні стратегії розвитку туризму та відкриті дані органів влади, що дозволило простежити особливості застосування різних управлінських моделей у практиці. Методологічну основу становлять системний і порівняльний підходи, контент-аналіз та елементи інституційного аналізу, які забезпечили комплексну оцінку існуючих підходів до вимірювання ефективності публічного управління туристичною сферою. Встановлено, що наявні підходи до оцінювання управління туристичним розвитком характеризуються суттєвою фрагментарністю та відсутністю єдиної методології, придатної для застосування на регіональному рівні. Визначено ключові недоліки існуючих систем індикаторів, серед яких – нерівномірність статистичного забезпечення, обмежена інтеграція цифрових інструментів і недостатня увага до інституційних чинників. Наголошено на важливості поєднання