

Ю. В. ЗАВГОРОДНЯ

## ПОЛІТИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

*Стаття присвячена дослідженню політики цифровізації органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Автор аналізує виклики, що виникають під час війни — обмежений доступ до офлайн-послуг, руйнування інфраструктури, кіберзагрози та цифрову нерівність. Розглядаються сучасні інструменти цифрової трансформації, зокрема платформа DREAM та державні й міжнародні програми підтримки громад. Особлива увага приділяється цифровій грамотності, кібербезпеці та стратегічному плануванню цифрового розвитку. Підкреслюється, що цифровізація стала критично важливою для забезпечення безперервності управління, ефективності публічних послуг та відновлення громад після війни.*

**Ключові слова:** цифровізація, місцеве самоврядування, війна, кібербезпека, публічні послуги, цифрова трансформація, відновлення.

### **Zavgorodnya Yuliia. Digitalization policy of local self-government bodies during martial law**

*The article is devoted to the study of the digitalization policy of local self-government bodies under martial law. The author analyzes the challenges that arise during the war — limited access to offline services, destruction of infrastructure, cyber threats, and digital inequality. Modern tools of digital transformation are considered, in particular the DREAM platform and state and international programs for supporting communities. Special attention is paid to digital literacy, cybersecurity, and strategic planning of digital development. It is emphasized that digitalization has become critically important for ensuring the continuity of governance, the efficiency of public services, and the restoration of communities after the war.*

**Key words:** digitalization, local self-government, war, cybersecurity, public services, digital transformation, recovery.

**Вступ.** Актуальність напрямку наукового дослідження зумовлена різким зростанням потреби у швидких, безпечних та безпе-

---

© ЗАВГОРОДНЯ Юлія Володимирівна – доктор політичних наук, доцент, професор кафедри політичних теорій Національного університету «Одеська юридична академія»; ORCID: 0000-0003-3500-8638; e-mail: julija020890@gmail.com

рервних публічних сервісах. Війна створює додаткові виклики для функціонування територіальних громад, зокрема порушення логістики, обмеження доступу громадян до офлайн-послуг, руйнування інфраструктури та зростання потреби у координації дій між органами влади.

У таких умовах цифровізація стає не просто напрямом модернізації, а критично важливим інструментом забезпечення життєдіяльності громад, оперативного прийняття рішень та комунікації з населенням. Вона дозволяє підвищити стійкість управлінських процесів, швидко відновлювати дані, забезпечувати доступ громадян до адміністративних послуг та соціальної підтримки, що є життєво необхідним у кризових ситуаціях.

Крім того, воєнний стан актуалізує питання кібербезпеки, захисту персональних даних, надійності цифрової інфраструктури та інтеграції сучасних технологій у діяльність місцевого самоврядування. Впровадження політики цифровізації вимагає адаптованих рішень, здатних протистояти кібератакам, інформаційним загрозам і технічним перебоям. Також надзвичайно важливо забезпечити цифрову доступність для всіх груп населення, включно з внутрішньо переміщеними особами та жителями громад, що перебувають під постійними ризиками. Усе це робить дослідження вкрай актуальним, оскільки цифрова трансформація в умовах війни стає основою для забезпечення ефективності, безпеки і стабільності роботи місцевого самоврядування, а також ключовим чинником відновлення та розвитку громад у післявоєнний період.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану та особливостей формування політики цифровізації органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, визначення ключових викликів та пріоритетів, а також окреслити ефективні інструменти цифрової трансформації для забезпечення безперервності та безпеки публічних сервісів. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання: дослідити нормативно-правову базу, що регулює цифровізацію органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; визначити ключові виклики та ризики, пов'язані з цифровізацією місцевого самоврядування під час війни (зокрема кіберзагрози, інфраструктурні обмеження, цифрова нерівність); проаналізувати практики впровадження цифрових рішень та інноваційних інструментів у діяльність територіальних громад в умовах кризо-

вих обставин; оцінити ефективність існуючих підходів до цифровізації з точки зору забезпечення безпеки, стійкості та доступності публічних послуг та перспективи вдосконалення політики цифровізації органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та підготовки до відновлення післявоєнного періоду.

**Стан розробки проблеми та методи дослідження.** Питаннями політики цифровізації політичних інститутів займалися такі науковці, а саме: Л. Кормич, Ю. Завгородня, А. Козьмініх, І. Діордіца, Є. Стефанович та ін.

**Методологічною основою дослідження** стали загальнонаукові та спеціально наукові методи, а саме: Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціально-наукові методи, а саме: аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел, нормативно-правових актів та практик цифровізації органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; порівняльний метод – для зіставлення підходів до цифровізації в різних територіальних громадах та оцінки ефективності впроваджених рішень; системний підхід – для комплексного розгляду політики цифровізації, як взаємопов'язаного комплексу управлінських, технологічних та правових заходів; метод експертних оцінок – для визначення ключових викликів, ризиків і пріоритетів цифрової трансформації в умовах воєнного стану; моделювання та прогнозування – для формування пропозицій щодо розвитку цифрових сервісів і забезпечення їх стійкості в кризових умовах; індукція та дедукція – для формулювання висновків та узагальнень на основі аналізу конкретних прикладів і практик.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси цифровізації в політичних інститутах відіграють важливе значення в умовах глобального технологічного розвитку. Проте, в умовах повномасштабної війни в Україні даний напрямок отримав багато викликів для розвитку та ефективного функціонування. Адже, перед державними органами та органами місцевого самоврядування постали нові виклики, що вимагали підвищеної стійкості управлінських процесів, швидкого реагування та оперативного ухвалення рішень в умовах дефіциту часу й ресурсів.

Звичайно, «демократична система у державі ґрунтується на плюралізмі різних поглядів та думок, щодо власного розвитку та вдосконалення органів держави в цілому, а відповідно і сам полі-

тичний процес буде пронизаний конфліктними формами взаємодії серед різних учасників політичного процесу. Бо типології самих конфліктів та власне різновидність учасників конфлікту досить різноманітна, проте для свідомості усіх учасників процесу важливо вміння завершувати, врегульовувати конфлікти на відповідному етапі розвитку до моменту загострення фізичного між сторонами протиборства» [1, с. 52].

Окрім того, ситуації ведення бойових дій та подальшого відновлення територіальних громад значно зросла потреба у впровадженні цифрових рішень на саме на місцевому рівні. Можливість отримувати послуги онлайн, користуватися електронними каналами комунікації з місцевою владою та мати доступ до ефективних цифрових інструментів інформування стала особливо важливою. Одночасно цифрова трансформація громад у період війни змінила свої пріоритети й напрями, набувши нової мети — забезпечення відбудови та підтримки процесів відновлення через сучасні технології та цифрові інструменти [2].

Попри надзвичайно складні обставини, Україна демонструє здатність швидко адаптуватися до змін і оперативно реагувати на нові потреби, впроваджуючи актуальні цифрові рішення для підтримки населення, зміцнення стійкості та прискорення відбудови. Такі ініціативи активно реалізуються як у межах державної та регіональної цифрової політики, так і органами місцевого самоврядування.

Зокрема, Міністерство цифрової трансформації у співпраці з профільними відомствами запровадило низку цифрових проєктів, спрямованих на реагування на гострі виклики війни та вирішення завдань, що належать до компетенції місцевої влади. Серед них — розширення переліку електронних послуг: відновлення втрачених документів, сервіси підтримки ветеранів і їхніх сімей, супровід ветеранського бізнесу, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, можливість отримати компенсацію через програму «ЄВідновлення» за пошкоджене або зруйноване житло, створення реєстру збитків та інші важливі ініціативи [3].

Важливо пам'ятати, що «конфронтація в інформаційному просторі є частиною політичної комунікації в демократичному суспільстві, з метою досягнення консенсусу у прийнятті політичних рішень з урахуванням думки населення. Проте, більшість

маніпулятивних питань, які у суспільстві викликали загострені протиріччя з урахуванням військової агресії мають втратити свою актуальність, оскільки стають причиною дій агресора (питання регіональних мов, економічне переформатування бізнесу на європейський ринок, створення системи заходів по боротьбі із диверсійними групами, які спонукають до повалення державності, зміна партійної системи щодо вектору розвитку та ін.)» [4, с. 32].

У 2024 році Міністерство цифрової трансформації презентувало пілотний проєкт Індексу цифрової трансформації територіальних громад України, для якого були використані дані станом на липень 2023 року. Отримані показники дали змогу сформувати узагальнену картину рівня цифровізації громад в умовах війни, окреслити їхні сильні та слабкі сторони й врахувати ці аспекти під час впровадження цифрових рішень та планування процесів відбудови.

Під час розрахунку Індексу оцінювалися такі параметри, як розвиток цифрової економіки, цифрова компетентність населення, стан цифрової інфраструктури, рівень цифровізації публічних послуг та рівень цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Сумарні бали за цими показниками формували підсумковий індекс у діапазоні від 0 до 100 балів [5].

Результати дослідження засвідчили невисокі значення індексу в більшості територіальних громад, що виявило наявні проблемні аспекти та підтвердило потребу в активізації роботи над цифровим розвитком. Найкращі показники серед областей продемонстрували громади Львівщини – 26,83 бала (зокрема Львівська міська громада – 61,19 бала), Дніпропетровської області – 25,64 бала (Дніпровська міська громада – 67,288 бала), та Київської області – 25,49 бала [2].

Найнижчі результати зафіксовано у громадах Миколаївської області (14,88 бала) та Чернігівської області (16,53 бала) — регіонів, що від початку повномасштабного вторгнення зазнали бойових дій [5]. Водночас такі області, як Харківська, Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська, через міркування безпеки не були включені до дослідження, що частково пояснює низькі показники прифронтових громад (Миколаївської, Чернігівської, Сумської), адже їхні ресурси були спрямовані насамперед на реагування на критичні виклики війни.

Визначення індексів цифрової трансформації стає дієвим інструментом для розуміння потреб громад у контексті планування повоєнного розвитку, дає змогу окреслити проблеми та сформува-ти релевантні управлінські рішення. Ці дані дозволяють відстежу-вати тенденції розвитку, визначати слабкі місця та розробляти дієві шляхи їх подолання.

Сьогодні громади отримують значну підтримку від міжнарод-них партнерів і донорів, що створює нові можливості для фінансу-вання сучасних технологічних рішень та впровадження інновацій-них цифрових проєктів.

У багатьох громадах активно реалізуються державні програми та ініціативи міжнародних партнерів, спрямовані на підвищення цифрової спроможності, зокрема «Цифрова громада», «Електро-нне врядування задля підзвітності влади та участі громади», «Сис-теми оповіщення», «Документообіг для громад», а також програми USAID, U-LEAD, GIZ та інших організацій. Участь у таких про-ектах надає громадам доступ до нових знань і компетенцій, спри-яє співпраці з експертами, допомагає в розробленні та реалізації цифрових ініціатив і забезпечує обмін досвідом між громадами [2].

Одним із показових прикладів впровадження цифрових техно-логій для відбудови є платформа DREAM, що функціонує відпо-відно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2022 року № 1286. Платформа є унікальною електронною систе-мою, яка забезпечує єдиний цифровий маршрут реалізації проєктів відновлення територіальних громад України [3; 6].

Платформа DREAM функціонує як єдина цифрова інтегрована інформаційно-аналітична система управління процесом відбудови громад, спрямована на автоматизацію планування, фінансування, будівництва, моніторингу та забезпечення прозорості всіх етапів відбудови. Цей інструмент дозволяє громадам публікувати проєк-ти відновлення для пошуку партнерів і донорів, а донорам — пере-конатися у прозорості процедур та обирати ініціативи, які вони готові підтримати.

Станом на сьогодні на платформі DREAM зареєстровано 231 територіальну громаду, кожна з яких опублікувала низку проєк-тів, частина з яких уже перебуває на стадії реалізації або успіш-но завершена. Наприклад, Чернігівська міська громада розмістила 140 проєктів, серед яких найбільше стосуються сфер охорони здо-

ров'я, освіти та водопостачання; деякі з них уже активно впроваджуються [2].

Платформа DREAM є прикладом комплексного цифрового рішення, яке підсилює співпрацю між донорами, громадами та партнерами, сприяє прозорому управлінню коштами, забезпечує відкритість і підзвітність у процесах відбудови.

Ключовим елементом стратегічного планування є розроблення органами місцевого самоврядування планів відновлення, що мають враховувати принцип «відновити краще, ніж було». Важливою складовою таких планів є виокремлення напрямів цифровізації як одного з інструментів повоєнного розвитку.

Згідно з Порядком з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731, подання проєктів планів відновлення та їх моніторинг здійснюються через електронну форму в Єдиній цифровій інтегрованій інформаційно-аналітичній системі. Це демонструє приклад застосування цифрових інструментів для забезпечення відкритості та прозорості процесів відбудови [6].

Під час формування планів відновлення громади мають визначити окремі напрями цифрової трансформації як для відбудовних процесів, так і для подальшого розвитку. Це сприятиме більшій прозорості, залученості громадян і партнерів, підвищенню доступності публічних послуг, розширенню електронних сервісів, а також покращенню комунікації між владою та мешканцями.

Доцільним кроком у плануванні цифрового розвитку громади є розроблення окремої стратегії цифрової трансформації. Така стратегія визначатиме пріоритети та цілі цифровізації, стане орієнтиром у впровадженні інноваційних технологій, підвищенні ефективності надання публічних послуг, розвитку електронної демократії та забезпеченні прозорості роботи органів місцевого самоврядування.

Важливим напрямом політики цифровізації органів місцевого самоврядування є розвиток цифрової грамотності. З 2023 року це питання набуло особливої ваги у зв'язку з різким зростанням кількості кібератак на інформаційні системи, ресурси та вебсайти державних органів — як центральних, так і місцевих. Війна активно триває не лише на полі бою, а й в інформаційному та

кіберпросторі, що створює додаткові загрози для інформаційно-комунікаційних систем та потребує посиленої уваги на всіх рівнях управління.

Керівників та спеціалістів, відповідальних за цифрову трансформацію у громадах, залучають до участі в проєкті «Основи цифрової безпеки органів місцевого самоврядування в контексті відбудови України». Ініціатива реалізується за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» в межах програми «Європейське Відродження України» [7].

Цифрова грамотність нині є невід'ємною умовою ефективного функціонування державних інституцій, зокрема органів місцевого самоврядування. Вона передбачає здатність фахівців безпечно й результативно користуватися цифровими технологіями в роботі, навчанні та професійному розвитку. В умовах воєнного стану потреба у зміцненні компетентностей з кібербезпеки та використання сучасних цифрових інструментів у громадах суттєво зростає. Зокрема, фахівці все частіше потребують навичок:

- проведення дистанційних нарад;
- роботи з інформацією в цифровому форматі;
- організації повноцінного робочого процесу за допомогою електронного документообігу, електронної пошти та інших сервісів [7].

Ці аспекти стають критично важливими для забезпечення безперебійної діяльності ОМС та підтримання належного рівня цифрової безпеки в умовах війни.

**Висновки.** У період воєнного стану політика цифровізації органів місцевого самоврядування набула стратегічного значення, оскільки цифрові інструменти стали не лише засобом підвищення ефективності управління, а й інструментом забезпечення безперервності роботи громад, їх стійкості та здатності реагувати на кризові виклики.

Сучасна політика цифрового розвитку територіальних громад характеризується адаптацією до викликів війни та необхідністю впровадження релевантних цифрових рішень, зосереджених на відновленні й подальшому розвитку. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови особливого значення набуває пошук оптимального шляху посилення цифрової спроможності громад, визначення стратегічних завдань цифровізації та впровадження цифро-

вих інструментів, які забезпечать ефективність та результативність процесів відновлення.

Цифровізація стала ключовим чинником стійкості громад. Повномасштабна війна суттєво змінила пріоритети місцевого самоврядування, спрямувавши увагу на забезпечення безперервності управління, оперативність прийняття рішень та можливість дистанційної роботи. Цифрові інструменти дозволили громадам продовжувати діяльність навіть в умовах загроз, руйнувань та обмежених ресурсів.

Акцент на цифрових публічних послугах та комунікації. Зросла потреба у доступних онлайн-послугах, ефективних каналах інформування та зручних інструментах взаємодії між владою і громадянами. Це визначило розвиток електронних сервісів, розширення цифрових каналів комунікації та збільшення ролі електронногорядування.

Також, цифрова трансформація відбудови стала одним із пріоритетів політики. Війна переорієнтувала цифровізацію громад на підтримку відновлення та реконструкції. Такі інструменти, як платформа DREAM, забезпечують прозорість фінансування, контроль за відбудовою та взаємодію між громадами, донорами та державними органами, що робить цифрові рішення невід'ємною частиною процесів відновлення.

Так, індекс цифрової трансформації показав нерівномірність цифрового розвитку громад. Результати пілотного проекту засвідчили суттєві відмінності між регіонами, зокрема нижчі показники у прифронтових та постраждалих областях. Це демонструє необхідність адресної підтримки громад, які вимушено зосередили ресурси на першочергових потребах війни.

Звичайно, міжнародна підтримка відіграє значну роль у цифровому розвитку громад. Громади активно долучаються до державних і міжнародних програм, що допомагають отримати ресурси, експертний супровід, технологічні рішення та нові компетентності, необхідні для впровадження цифрових проєктів на місцях.

Беззаперечно, цифрова грамотність та кібербезпека стали критичними складовими цифровізації. Зростання кіберзагроз під час війни підсилило потребу в навчанні працівників ОМС щодо безпечного та ефективного використання цифрових технологій. Під-

вищення цифрових компетентностей є обов'язковою умовою для функціонування державних інституцій у сучасних умовах.

Формується необхідність стратегічного підходу до цифрового розвитку. Важливим елементом стало розроблення стратегій цифрової трансформації громад, які визначають пріоритети, цілі та інструменти цифрового розвитку. Це забезпечує системність, послідовність та довгостроковий ефект цифровізації.

Отже, політика цифровізації органів місцевого самоврядування в умовах війни є комплексною відповіддю на сучасні виклики. Вона охоплює модернізацію управлінських процесів, розвиток електронних послуг, впровадження цифрових рішень для відбудови, зміцнення кібербезпеки та підвищення цифрових компетентностей. У перспективі цифровізація стає фундаментом для сталого розвитку громад, їх ефективного відновлення та зміцнення стійкості в умовах постійних загроз.

1. Завгородня Ю.В. Плюралізм різновекторних поглядів в інформаційному просторі: конфліктологічний аспект. *Політикус*. 2022. Вип. 1. С. 49-54. 2. Стефанович Є. Чому цифровізація громад важлива для відбудови та розвитку України. Українська правда. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312/3> 3. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. *DREAM*. URL: <https://dream.gov.ua/ua> 4. Завгородня Ю.В. Особливості поведінки учасників політичного процесу під час конфронтації в інформаційному просторі. *Політикус*. 2022. Вип. 4. С. 29-34. 5. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. *Дія*. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/index>. 6. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року No 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#top> 7. Основи цифрової безпеки органів місцевого самоврядування в контексті відбудови України – новий проект для громад. *Децентралізація*. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/17003>

### References

1. Zavorodnia, Yu. V. Pluralizm riznovektornykh pohliadiv v informatsiinomu prostori: konfliktolohichnyi aspekt. *Politykus*. 2022. Vup. 1 p. 49–54. 2. Stefanovych, Ye. Chomu tsyfrovizatsiia hromad vazhlyva dlia vidbudovy ta rozvytku Ukrainy. Ukrainaska pravda. *Ekonomichna pravda*. URL: [www.epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312/3](http://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/19/700312/3) 3. Tsyfrova ekosystema dlia pidzvitnoho upravlinnia vidnovlenniam. *DREAM*. URL: <https://dream.gov.ua/ua> 4. Zavorodnia, Yu. V. Osoblyvosti povedinky uchasnykyv politychnoho protsesu pid chas konfrontatsii v informatsiinomu prostori. *Politykus*. 2022.

Вуп. 4. S. 29–34. 5. Indeks tsyfrovoi transformatsii terytorialnykh hromad Ukrainy. Diia. Tsyfrova hromada. URL: <https://hromada.gov.ua/index> 6. Pro zatverdzhennia poriadkiv z pytan vidnovlennia ta rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 lypnia 2023 r. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#top> 7. Osnovy tsyfrovoy bezpeky orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v konteksti vidbudovy Ukrainy – novyi proiekt dlia hromad. *Detsentralizatsiia*. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/17003>

### ***Zavgorodnya Yuliia. Digitalization policy of local self-government bodies during martial law***

The article examines the policy of digitalization of local self-government bodies in Ukraine under martial law, highlighting its critical role in ensuring continuity, efficiency, and resilience of public services during wartime. The study emphasizes the challenges faced by territorial communities, including disrupted logistics, limited access to offline services, damaged infrastructure, and heightened cyber threats. In response, digitalization emerges as a key instrument for operational decision-making, citizen communication, and maintaining administrative functions despite crisis conditions.

The article analyzes modern digital tools and initiatives, such as the DREAM platform, state-led programs, and international support projects like USAID, U-LEAD, and GIZ, which facilitate reconstruction, transparency, and coordination among communities, donors, and government authorities. Particular attention is paid to the enhancement of digital literacy and cybersecurity competencies among local officials, enabling secure and effective use of electronic services, remote work, and information management. The study also presents the pilot Index of Digital Transformation of Territorial Communities, revealing disparities in digital readiness across regions, particularly in frontline and affected areas, thus highlighting the need for targeted interventions.

The findings demonstrate that strategic planning for digital development, integration of innovative solutions, and alignment of digital initiatives with post-war reconstruction priorities are essential for sustainable community development. The article concludes that digitalization under wartime conditions not only ensures the resilience of local governance but also forms a foundation for long-term recovery, improved citizen engagement, and strengthened institutional capacity. Consequently, digital transformation is positioned as a critical tool for sustaining local self-government operations and fostering post-conflict reconstruction and development.

**Key words:** digitalization, local self-government, war, cybersecurity, public services, digital transformation, recovery.