

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96>

УДК 35.072.4:004.738.5

ПОЛІКРОВСЬКИЙ Роман

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-8028-6991>

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕФЕКТИВНОГО ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

У контексті децентралізації й цифрової трансформації територіальні громади України все активніше впроваджують цифрові платформи для спрощення системи управління проєктами,

Мета дослідження полягає у практичному обґрунтуванні можливостей застосування цифрових платформ у проєктному управлінні територіальними громадами України в умовах війни і воєнного стану в країні.

У процесі дослідження використовувалися універсальні методи наукового пізнання. У дослідженні застосовано методи системного аналізу, кейс-метод, компаративний порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду, а також логічне узагальнення для визначення ефектів цифрових інструментів на всіх стадіях проєктного циклу.

Здійснено комплексний огляд цифрових платформ, які застосовуються у проєктному управлінні територіальних громад. Проаналізовано функціональні можливості універсальних інструментів. Окремо досліджено спеціалізовані платформи, створені для електронної демократії та фінансової прозорості, серед яких ключове місце посідають e-DEM (петиції, бюджет участі, громадські обговорення), Prozorro (електронні закупівлі), «Дія» (портал державних послуг), а також портали відкритих бюджетів і публічних фінансів. Також здійснено якісне порівняння українських цифрових рішень із досвідом Польщі та Естонії. Встановлено, що Україна за короткий період досягла значного прогресу у впровадженні єдиних національних платформ, зокрема Prozorro та «Дія», які забезпечують централізований доступ до публічних сервісів і є порівнюваними з польськими та естонськими аналогами. Польський досвід показав системність у розвитку громадських бюджетів та партисипації, тоді як Естонія стала взірцем цифрової інтеграції реєстрів та е-врядування. На основі дослідження систематизовано ключові функціональні можливості цифрових платформ у розрізі етапів проєктного циклу. Визначено, що цифрові інструменти сприяють забезпеченню прозорості завдяки відкритим даним (Prozorro, бюджети), оперативності – через автоматизацію процедур та дистанційне управління (Дія), громадській участі – через електронні консультації, голосування та бюджети участі (e-DEM), а також контролю – через механізми зворотного зв'язку, онлайн-моніторинг виконання проєктів та доступ до звітності. Висновки підкреслюють, що цифрові платформи виконують роль інституційного каркасу для формування культури підзвітності, взаємодії та інноваційного розвитку в системі місцевого самоврядування.

Ключові слова: цифровізація, веб-портал, е-урядування, інноваційний розвиток громад, проєкт, етапи реалізації проєктів.

POLIKROVSKII Roman

West Ukrainian National University

DIGITAL PLATFORMS AS A CATALYST FOR EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN LOCAL COMMUNITIES

In the context of decentralization and digital transformation, territorial communities of Ukraine are increasingly actively implementing digital platforms to simplify their management processes.

The purpose of the study is to practically substantiate the possibilities of using digital platforms in project management of territorial communities of Ukraine in conditions of war and martial law in the country.

Universal methods of scientific knowledge were used in the research process. The study used methods of system analysis, case method, comparative analysis of foreign and domestic experience, as well as logical generalization to determine the effects of digital tools at all stages of the project cycle.

A comprehensive review of digital platforms used in project management of territorial communities was carried out. The functional capabilities of universal tools were analyzed. Separately, specialized platforms created for e-democracy and financial transparency were studied, among which e-DEM (petitions, participatory budgeting, public discussions), Prozorro (e-procurement), "Diya" (public services portal), as well as open budget and public finance portals occupy a key place. A qualitative comparison of Ukrainian digital solutions with the experience of Poland and Estonia was also carried out. It was found that Ukraine has achieved significant progress in the implementation of unified national platforms in a short period of time, in particular Prozorro and "Diya", which provide centralized access to public services and are comparable to Polish and Estonian analogues. The Polish experience showed consistency in the development of public budgets and participation, while Estonia became a model of digital integration of registers and e-government. Based on the study, the key functional capabilities of digital platforms were systematized in terms of project cycle stages. It was determined that digital tools contribute to ensuring transparency through open data (Prozorro, budgets), efficiency - through automation of procedures and remote management (Diya), public participation - through electronic consultations, voting and participatory budgets (e-DEM), as well as control - through feedback mechanisms, online monitoring of project implementation and access to reporting. The conclusions emphasize that digital platforms play the role of an institutional framework for forming a culture of accountability, interaction and innovative development in the local government system.

Keywords: digitalization, web portal, e-governance, innovative development of communities, project, stages of project implementation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті інституційного оновлення місцевого самоврядування й активної реалізації політики цифрової трансформації, територіальні громади України зіткнулися з необхідністю реформатування

підходів до управління соціально-економічними проектами. З одного боку, цифровізація декларується як ключовий інструмент модернізації управлінських процесів, з іншого - на практиці спостерігається фрагментарне й нерівномірне впровадження цифрових платформ, що унеможливорює формування уніфікованої, прозорої і ефективної моделі проектного менеджменту в громадах. Незважаючи на наявність як універсальних цифрових рішень (Trello, Asana, Microsoft Teams), так і спеціалізованих (e-DEM, Prozorro), більшість громад використовують їх несистемно: або для фрагментів процесу, або без належної інтеграції в інституційні процедури. Це створює ризики дублювання функцій, втрати даних або управлінських збоїв.

Особливої гостроти ця проблема набула у 2022–2025 роках, коли територіальні громади опинились в умовах воєнного стану, обмеженого доступу до ресурсів, підвищеного рівня ризиків, а також необхідності негайної адаптації до нових викликів. За цих обставин цифрові рішення виступають потенційним каталізатором проектно-ефективності, однак без належної інституційної підтримки, кадрової спроможності й цифрової грамотності користувачів, вони не реалізують повною мірою свій потенціал.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато дослідників приділяли увагу цифровізації публічного регіонального управління та цифровим платформам. Так, зокрема автори Маматова Т., Чикаренко І., Бородин Є. [1] акцентували увагу на структурі та функціональних можливостях цифрових платформ Smart Specialisation Platform та ESPON, які підтримують ухвалення рішень на рівні ЄС. Автори зазначили, що дані платформи мають потенціал бути використаними і українськими громадами для формування стратегій локального розвитку, збору статистики та візуалізації даних. Інші науковці Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. [2] розглядають проектне управління як базовий елемент стратегічного планування в територіальних громадах, підкреслюючи необхідність створення інституціонального середовища для впровадження відповідних підходів. В монографії Єгорова І. Ю., Бажала Ю. М. та ін. [3] надається аналіз політики смарт-спеціалізації в Україні, де цифрові інструменти розглядаються як індикативні засоби пріоритизації напрямів інноваційного розвитку регіонів. В дослідженні авторів Іщука С. О. та Созанського Л. Й. [4] подано критерії вибору напрямів смарт-спеціалізації. Особливу увагу приділено економетричним методам аналізу регіональних пріоритетів, що може бути адаптовано як аналітичний модуль у цифрові платформи стратегічного планування. Стаття Белова І., Гомотюк А., Ярошук О. [5] фокусується на викликах і перспективах цифрової трансформації територіальних громад у воєнний період. Автори наголошують на домінуючій ролі цифрових інструментів комунікації, кібербезпеки та цифрової інклюзії в умовах нестабільного середовища. Парубець О. М. [6] в своєму дослідженні розкриває використання цифрових інструментів управління місцевими фінансовими ресурсами. Автор виокремлює напрями автоматизації бюджетного процесу, формування електронних фінансових звітів і підвищення прозорості через відкриті дані. В дослідженні Сороки М. [7] висвітлюється потенціал платформи Smart Specialisation Platform як каталізатора інноваційного розвитку громад. Підкреслено можливість використання цієї платформи для формування проектно-орієнтованих стратегій регіонального розвитку. В зарубіжній літературі також є дослідження стосовно цифрових платформ в публічному управлінні. Так, автори Mokgethi D. M., Van der Waldt G. [8] аналізують застосування методології проектного менеджменту в муніципалітетах Африки.

ВИЗНАЧЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Не зважаючи на існуючу кількість наукових робіт в сфері цифрових платформ в регіональному управлінні, дана тема потребує додаткових розвідок адже рівень цифровізації постійно росте і територіальним громадам потрібно використовувати всі реальні можливості для налагодження системи проектів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у практичному обґрунтуванні можливостей застосування цифрових платформ у проектному управлінні територіальних громад України з урахуванням сучасних викликів і потреби в підвищенні прозорості, швидкості, підзвітності й громадської участі в реалізації муніципальних ініціатив. Поставлені перед дослідженням задачі, виглядають наступним чином: провести комплексний огляд універсальних і спеціалізованих цифрових платформ, які застосовуються в управлінні муніципальними проектами в Україні; проаналізувати приклади впровадження цифрових інструментів у громадах України та порівняти їх із зарубіжним досвідом (Польща, Естонія тощо); систематизувати ключові функціональні можливості і вигоди цифрових платформ для забезпечення прозорості, оперативності, громадської участі та контролю на всіх етапах проектного циклу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній парадигмі цифрового управління територіальними громадами, особливо в умовах поствоєнної трансформації України, ключову роль почали відігравати універсальні цифрові сервіси, які не були створені безпосередньо для публічного адміністрування, проте успішно інтегровані у систему

локального менеджменту. Їх функціональна адаптація до реалій місцевого самоврядування забезпечує гнучкість у координації соціально значущих проєктів.

Важливо розуміти, що універсальні платформи – це цифрові інструменти загального призначення (Trello, Asana, Microsoft Teams), які не є вузькоспеціалізованими під потреби публічного управління, але, будучи адаптованими, ефективно використовуються в управлінні муніципальними проєктами. Узагальнюючи, можна зазначити, що саме ці сервіси дали змогу сформувати дистанційні робочі групи муніципалітетів, реалізовувати цифрову синхронізацію завдань і впроваджувати багаторівневе управління навіть в умовах фізичної дезінтеграції (пандемія, евакуація, бойові дії).

Другим функціональним вектором є інформаційна взаємодія із громадськістю. Місцеві органи влади активно інтегрують Viber, Telegram (екстрене інформування, мобілізація волонтерських ресурсів, опитування.), Facebook (візуальна звітність, обговорення публічних проєктів, анонси подій), Instagram у практику оперативного інформування, створюючи цифрові спільноти громад.

На відміну від універсальних сервісів, спеціалізовані цифрові платформи створювалися цілеспрямовано для електронної участі, бюджетного планування, цифрового контролю та зворотного зв'язку з громадянами. Найбільш системною з них є Єдина платформа місцевої електронної демократії (e-DEM), розроблена в рамках програми EGAP [10]. e-DEM стала структурною цифровою оболонкою для впровадження практик електронної демократії на рівні територіальних громад. Дана цифрова платформа надає можливості громадянам ініціювати зміни і впливати на порядок денний місцевої політики; юридично зобов'язує владу розглянути ініціативи, які зібрали достатню підтримку. Тобто можна стверджувати, що e-DEM – успішний інструмент прямої демократії, де населення пропонує і обирає проєкти для фінансування з місцевого бюджету.

Станом на 2023 рік до платформи e-DEM підключилися вже понад 500 громад по всій Україні, що свідчить про масштабне впровадження таких інструментів [10]. Завдяки їй громадяни отримали легкий доступ до кількох механізмів e-демократії одночасно, а місцева влада – зручний канал комунікації та прозорості.

На рис. 1 подано цифрові результати e-DEM: індикатори залучення громадян до управління.

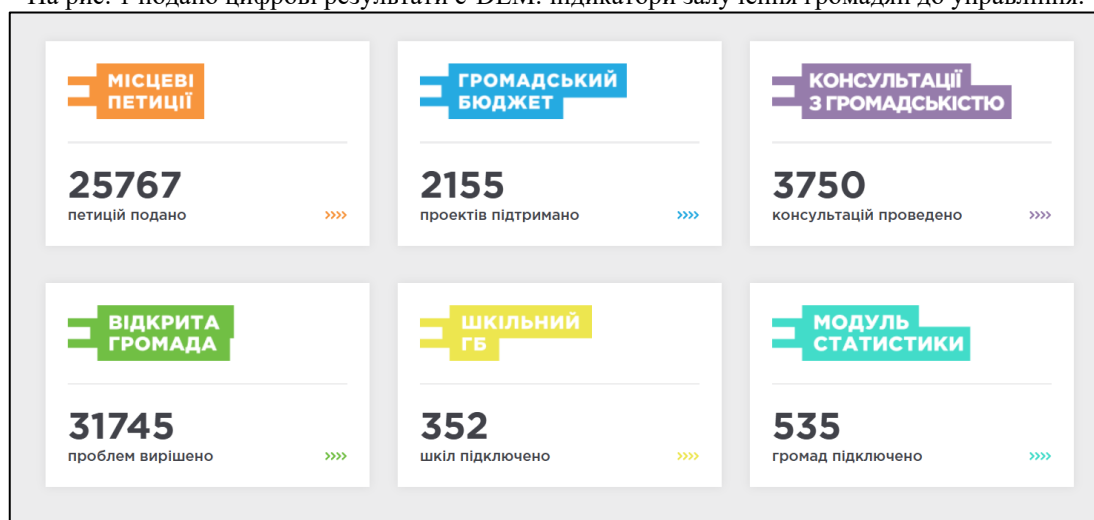


Рис. 1. Цифрові результати e-DEM: індикатори залучення громадян до управління [10]

Інформація рис. 1 ілюструє результати функціонування платформи e-DEM, яка забезпечує впровадження інструментів електронної демократії в територіальних громадах України. Станом на поточний момент подано 25 767 місцевих петицій, підтримано 2 155 проєктів у межах громадського бюджету, проведено 3 750 консультацій з громадськістю, вирішено 31 745 проблем через платформу «Відкрита громада», підключено 352 школи до шкільного громадського бюджету та 535 громад до модуля статистики. Наведені дані свідчать про зростання цифрової активності громадян і підтверджують ефективність цифрових платформ як інструментів прозорого управління, зворотного зв'язку й участі мешканців у прийнятті рішень на місцевому рівні.

Також варто підкреслити, що платформа створена на засадах відкритості: підключення для громад безкоштовне (потрібне лише рішення ради про приєднання), фінансування здійснюється за підтримки міжнародних партнерів. Досвід e-DEM вже фактично став національним стандартом цифрової взаємодії громади і влади.

Іншим прикладом спеціалізованого рішення є використання геоінформаційних систем (ГІС) у плануванні та моніторингу проєктів. Деякі міста запровадили публічні інтерактивні мапи, де відображаються поточні інфраструктурні роботи, ремонти доріг, будівництва тощо. Це дозволяє мешканцям в режимі реального часу бачити, які проєкти де реалізуються, а управлінцям – краще координувати

просторове планування (уникати накладок, враховувати суміжні проєкти). Наприклад, у містах-учасниках ініціативи «Smart City» встановлюються дашборди (панелі моніторингу), що відображають ключові показники міського господарства і хід виконання стратегічного плану громади. Хоча впровадження ГІС і смарт-технологій у громадах нерівномірне (кращі результати у великих містах з ресурсами), тенденція їх розвитку є частиною спеціалізованих цифрових інструментів для управління на місцях.

Також слід зазначити, що з розвитком цифровізації, в Україні сформувалася потужна екосистема відкритих державних платформ, які впливають на реалізацію місцевих проєктів шляхом забезпечення прозорості, підзвітності та доступності публічних послуг. На місцевому рівні найбільший ефект мають такі рішення:

1. Prozorro – електронна система публічних закупівель, обов’язкова до використання всіма державними та комунальними замовниками [11]. Місцеві ради, комунальні підприємства та інші органи місцевого самоврядування через Prozorro оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг для своїх проєктів, а бізнес змагається за право стати постачальником. Впровадження Prozorro радикально підвищило прозорість використання бюджетних коштів і знизило ризики корупції.

2. Портали відкритих бюджетних даних. Міністерство фінансів України запустило кілька онлайн-інструментів, які допомагають громадам та їх мешканцям бачити повну картину фінансів. Зокрема, державний веб-портал «Бюджет для громадян» (openbudget.gov.ua) публікує інформацію про доходи та видатки бюджетів – як державного, так і місцевих. На цьому порталі у зручній формі (таблиці, графіки) можна простежити виконання бюджету громади за період, структуру видатків за галузями тощо [12]. Інший ресурс – Єдиний веб-портал використання публічних коштів (spending.gov.ua) – дозволяє шукати та переглядати транзакції (платежі) всіх розпорядників бюджетних коштів, включно з органами місцевого самоврядування. Кожна громада має свій код (ЄДРПОУ), за яким будь-хто може знайти всі платежі з її бюджету (дата, отримувач коштів, сума, призначення платежу). Це надзвичайно потужний інструмент моніторингу: журналісти, депутати і активні громадяни користуються ним, щоб контролювати, як витрачаються гроші громади, виявляти нецільові чи підозрілі витрати.

3. «Дія» – єдиний портал державних послуг. Хоча цей проєкт реалізується на національному рівні, його вплив відчутний і в кожній громаді. Міністерство цифрової трансформації у 2020 році запустило мобільний застосунок та портал «Дія», що став ключовою точкою доступу громадян до електронних послуг різних органів влади. Інтеграція місцевого і центрального рівнів через цифрові сервіси стала однією з причин, чому навіть під час війни багато послуг в громадах залишались доступними – команда Мінцифри в координації з громадами забезпечила безперервну роботу онлайн-порталів. Станом на кінець червня 2024 року кількість зареєстрованих у застосунку «Дія» унікальних користувачів становить понад 20,5 млн. Щомісяця аудиторія застосунку збільшується на понад 100 тис. нових користувачів [13]. Для місцевого розвитку це означає більш тісний зв’язок громадян з державними і муніципальними послугами, вищу довіру до електронного урядування та імідж України як лідера цифрових змін.

Отже, цифрові інструменти не лише полегшують адміністративну взаємодію, а й трансформують саму модель публічного управління, переносючи акценти з «влади для громади» на «владу разом із громадою».

Українські громади впроваджують цифрові платформи на рівні, співставному зі світовими тенденціями, а в деяких аспектах і задають темп. Для порівняння розглянемо кілька прикладів інших країн (табл. 1).

Загалом, проведене порівняння показує, що Україна за короткий час (2020-2025) досягла значного прогресу в цифровізації місцевого самоврядування. Якщо Польща йшла до цього понад десять років, то українські громади, маючи підтримку державної політики та донорів, стрімко впровадили аналогічні або й новіші інструменти. Міжнародна спільнота відзначає українські здобутки: наприклад, на глобальних самітах обговорюється феномен «Дії» та «Prozorro» як зразків для інших країн. Надалі важливо забезпечити стійкість цих рішень, їх інтеграцію між собою та поширення найкращих практик навіть у найменші громади. Українські громади, ймовірно, будуть переймати такі підходи після завершення війни і стабілізації фінансів – вже зараз є приклади співпраці кількох міст для спільного замовлення ІТ-продукту, щоб здешевити його вартість.

Отже, на основі наведеної інформації, слід виокремити найголовніше – використання зазначених цифрових платформ комплексно вплинуло на усі стадії місцевого проєктного циклу – від планування до впровадження і оцінки. Розглянемо ключові ефекти:

Прозорість і підзвітність. Відкриті дані про закупівлі та бюджети (Prozorro, відкриті бюджети) зробили кожен крок використання коштів видимим для громади. Це значно зменшує ризики нецільового використання коштів та покращує якість проєктів, адже підрядники розуміють: за їхньою роботою стежать не лише замовники, а й активна громадськість. Публічність рішень (через е-петиції, консультації) зумовлює політичну відповідальність місцевої влади перед громадою, тиск громади не дозволяє «заморозити» чи забути підтримані проєкти.

Залучення громадян і врахування їх думки. Інструменти електронної демократії дали мешканцям реальну можливість впливати на те, які проекти реалізуються. Бюджети участі перетворили частину місцевих бюджетів на «народні»: громадяни бачать реалізовані власні ідеї (нові дитячі майданчики, сквери, освітні програми тощо) і більше довіряють владі, коли бачать результати. Е-консультації та опитування допомагають пріоритизувати проекти розвитку згідно з очікуваннями людей, що підвищує успіх впровадження – проекти не саботуються, бо відповідають нагальним потребам.

Таблиця 1

Зарубіжний досвід використання цифрових платформ в проектному управлінні територіальними громадами

№	Країна	Описові характеристики
1	Польща	У сусідній Польщі інструменти електронної участі громадян теж поширені, особливо громадські бюджети (budżet obywatelski). Перший такий бюджет запущено ще в 2011 році в місті Сопот, після чого хвиля партисипації охопила всю країну [14]. Польський досвід показує, що платформи для голосування і подачі проектів можуть бути як загальнонаціональними, так і локально розробленими – в деяких містах системи створювали «з нуля» під свої потреби, інші користувалися типовими рішеннями. Законодавчо з 2018 року Польща зробила громадський бюджет обов'язковим для всіх міст обласного значення, що схоже на українську тенденцію до нормативного закріплення інструментів участі. Також польські гміни мають розвинені портали відкритих даних та інформаційні бюлетені, але централізованої системи закупівель, подібної до Prozorro, в них не було – закупівлі проводяться на різних майданчиках, що робить український досвід більш уніфікованим
2	Естонія	Естонію часто наводять як е-уряд лідера: ще до 2020 року там діяла система X-Road, що об'єднала всі реєстри, а громадяни користуються електронним голосуванням на виборах. Україна переймала цей досвід: при запуску «Дії» у 2019–2020 рр. [15]. Мінцифри співпрацювало з естонськими фахівцями. У результаті український портал державних послуг став подібним за філософією до естонського (one-stop-shop для всіх сервісів). На рівні муніципалітетів Естонія також має портали типу Volis, що забезпечують трансляції сесій рад, електронний документообіг муніципалітетів і залучення громади до ухвалення рішень. У цьому напрямку українським громадам ще є куди зростати - хоча засідання рад часто тепер транслюють у YouTube, не всюди впроваджено електронне голосування депутатів чи автоматизацію рішення виконкому. Проте, з огляду на стрімкий прогрес, очікується, що Україна може наздогнати і впровадити такі рішення швидко, особливо враховуючи євроінтеграційний курс та підтримку ЄС
3	Інші країни	У багатьох містах світу діють локальні «смарт-сіті» застосунки – наприклад, у Гельсінкі, Барселоні, Таллінні – які за функціями нагадують українські (передача показників лічильників, оплата парковки, повідомлення про проблеми). Український столичний застосунок «Київ Цифровий» (запущений у 2021 р.) знаходиться на рівні кращих світових зразків, об'єднуючи понад 10 різних міських сервісів (транспорт, штрафи, парковки, евакуатор, опитування мешканців). Це демонструє, що українські великі громади тримають планку інновацій. Водночас в менших містах ще відчувається брак ресурсів на власні IT-рішення, тому там більше спираються на загальнонаціональні платформи або дешеві універсальні сервіси. В країнах Західної Європи міста часто мають бюджети на розробку індивідуальних рішень (наприклад, платформа Decidim, розроблена в Барселоні, тепер використовується як open-source для участі громадян в різних країнах).

Джерело: складено автором на основі [10-15]

Оперативність та ефективність управління. Цифрові системи скоротили час необхідний на бюрократичні процедури. Онлайн-сервіси «Дії» прибрали зайві кроки в оформленні документів для проектів (менше довідок - швидше старт робіт, швидше оплата підрядникам через електронні платіжні системи Держказначейства). Внутрішні таск-трекери допомагають командам виконкому контролювати десятки проектів одночасно і вчасно реагувати, якщо якийсь напрям просувається повільно. На рівні області впровадження електронних систем дозволило продовжувати координацію між громадами навіть під час карантинів чи обстрілів - відеоконференції, спільні онлайн-документи замінили фізичні наради.

Моніторинг та контроль виконання. Завдяки цифровим інструментам громади вперше отримали змогу легко відстежувати статус проектів. Якщо раніше мешканцю було складно дізнатися, на якому етапі будівництво школи (треба було йти на прийом до посадовця), то тепер інформація може бути доступна онлайн: від звітів про використані кошти до мапи виконаних робіт. ГІС-рішення і платформи як «Відкрите

місто» дозволяють виміряти, скільки проблем закрито, скільки ще в роботі – свого роду KPI для служб громади. Це мотивує виконавців закінчувати проєкти вчасно і якісно, адже показники відкриті.

Обмін досвідом і кращі практики. Оскільки значна частина платформ (e-DEM, Prozoggo) є єдиними на всю країну, кожна громада фактично працює в спільному інформаційному полі. Це полегшує обмін досвідом: наприклад, дані Prozoggo дозволяють одній громаді бачити, які ціни і підрядників отримали інші громади на схожі проєкти, і робити висновки для себе. Платформа e-DEM стимулює змагальність: громади порівнюють, скільки в них подано петицій чи проєктів бюджету участі, що спонукає відставати активізуватися. Через спільні чати у месенджерах представники різних громад обговорюють, як краще налаштувати ті чи інші інструменти – виникла своєрідна спільнота практиків цифрового врядування на рівні громад.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі аналізу можна надати кілька рекомендацій: по-перше, продовжити навчання кадрів у громадах для максимально ефективного використання наявних платформ (часто функціонал використовується не на 100% через брак навичок). По-друге, розвивати інфраструктуру (інтернет-зв'язок, обладнання) у сільських громадах, щоб цифрові рішення були доступні повсюдно. По-третє, забезпечити кіберзахист місцевих ресурсів, адже з зростанням ролі ІТ зростають і ризики кібератак. По-четверте, після Перемоги активно впроваджувати нові проєкти «цифрового стрибка» для громад: системи управління містом на основі даних, штучного інтелекту для обробки звернень тощо, щоб українські громади залишалися на передовій світового досвіду.

У цьому контексті доцільною є розробка моделей цифрової зрілості громад, адаптація інструментів штучного інтелекту до потреб проєктного управління. Цьому будуть присвячені наші подальші дослідження.

Література

1. Маматова Т. Чикаренко І. Бородин С. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. Аспекти публічного управління. 2022. Том 10. № 6. С. 37–45. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/969>
2. Костюкевич Р. М., Мандзюк О. М. Проєктне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. 2016. № 26. С. 74. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21626868-c440-4239-9f64-5a3299882ab0/content>
3. Єгоров І. Ю., Бажал Ю. М., Хаустов В. К., & Черненко С. М. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України: колективна монографія. НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2020. 278 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/40e2f948-0a96-48f6-a39a-55c38ffbb5a>
4. Іщук, С. О., & Созанський, Л. Й. Критерії вибору напрямів смарт-спеціалізації регіону (на прикладі Харківської області). Регіональна економіка. 2021. № 3. С. URL: 46-56. <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335572>
5. Белова І. Гомотюк А. Ярошук О. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 4. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5913>
6. Парубець О. М. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (36). URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/30015>
7. Сорока, М. Цифрова платформа Європейської Комісії «Smart Specialisation Platform»: можливості для інноваційного розвитку регіонів України. Молодіжна наука заради миру та розвитку: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 9-11 листопада 2022 р. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2022. С. 498–500
8. Mokgethi D. M., Van der Waldt G. The application of project management methodology for municipal infrastructure grant projects. Administratio Publica. 2020. Vol. 28, No. 4. URL: <https://hdl.handle.net/10520/ejc-adminpub-v28-n4-a9>
9. Полікровський Р. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проєктами. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). С. 137–146. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf
10. Електронна демократія в Україні. 2025. URL: <https://e-dem.ua/>
11. DZO. Державні закупівлі онлайн. 2025. URL: https://www.dzo.com.ua/?gad_source=1&gclid=Cj0KQCQjw2N2_BhCAARIsAK4pEkVkJCWUmV-Ps-9YKxNiLegn21LQcLiodYJSWwY5ioOnFoJanHuh0tkaAru9EALw_wcB
12. Data.gov.ua. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. 2025. URL: <https://data.gov.ua/>

13. Укрінформ. Кількість користувачів «Дії» вже перевищила 20,5 мільйона. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3880141-kilkist-koristuvaciv-dii-vze-perevisila-205-miliona.html>
14. Kraszewski D., Mojkowski K. Budżet obywatelski w Polsce. Fundacja im. Stefana Batorego. 2014. URL: <https://partycypacjaobywatelska.pl/budzet-obywatelski-w-polsce/>
15. Міністерство цифрової трансформації України. Україна та Естонія: результати партнерства у цифровій трансформації. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-ta-estoniya-rezultati-partnerstva-u-tsifroviy-transformatsii>

References

1. Mamatova, T., Chikarenko, I., & Borodin, Ye. (2022). Tsyfrovi platformy Smart Specialisation Platform ta Espon: struktura ta mozhlyvosti dlia rehioniv i hromad YeS [Digital platforms Smart Specialisation Platform and Espon: Structure and opportunities for EU regions and communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(6), 37–45. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/969>
2. Kostiukevych, R. M., & Mandziuk, O. M. (2016). Proiektne upravlinnia v systemi stratehichnoho planuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad [Project management in the strategic planning system of united territorial communities]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (26), 74. <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21626868-c440-4239-9f64-5a3299882ab0/content>
3. Yehorov, I. Yu., Bazhal, Yu. M., Khaustov, V. K., & Chernenko, S. M. (2020). *Formuvannia "rozumnoi spetsializatsii" v ekonomitsi Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [Formation of "smart specialization" in Ukraine's economy: A collective monograph]. NAN Ukrainy, DU "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy". <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/40e2f948-0a96-48f6-a39a-55c38ffbba5a>
4. Ishchuk, S. O., & Sozanskyi, L. Y. (2021). Kryterii vyboru napriamiv smart-spetsializatsii rehionu (na prykladi Kharkivskoi oblasti) [Criteria for choosing smart specialization directions for the region (case of Kharkiv region)]. *Rehionalna ekonomika*, (3), 46–56. <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335572>
5. Bielova, I., Homotiuk, A., & Yaroshuk, O. (2023). Tsyfrova transformatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of territorial communities of Ukraine: Challenges and prospects under martial law]. *Ekonomichnyi analiz*, 33(4). <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5913>
6. Parubets, O. M. (2023). Tsyfrovi instrumenty upravlinnia mistsevymy finansovymy resursamy [Digital tools for managing local financial resources]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (4)(36). <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/30015>
7. Soroka, M. (2022). Tsyfrova platforma Yevropeiskoi Komisii "Smart Specialisation Platform": mozhlyvosti dlia innovatsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy [The EU Commission's Smart Specialisation Platform: Opportunities for innovation development in Ukrainian regions]. In *Molodizhna nauka zarady myru ta rozvytku: Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Chernivtsi, 9–11 November 2022 (pp. 498–500). Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha.
8. Mokgethi, D. M., & Van der Walde, G. (2020). The application of project management methodology for municipal infrastructure grant projects. *Administratio Publica*, 28(4). <https://hdl.handle.net/10520/ejc-adminpub-v28-n4-a9>
9. Polikrovskiy, R. (2024). Rozvytok kompetentnosti posadovykh osib orhanu mistsevoho samovriaduvannia v upravlinni proiektamy [Development of competencies of local government officials in project management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11(281), 137–146. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Roman-Polikrovskiy-137-146.pdf
10. Elektronna demokratiia v Ukraini [Electronic democracy in Ukraine]. (2025). <https://e-dem.ua/>
11. DZO. Derzhavni zakupivli online [Public procurement online]. (2025). https://www.dzo.com.ua/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2N2_BhCAARIsAK4pEkVkJCWUmV-Ps-9YKxNiLegn21LQcLiodyJSWwY5io0nFojanHuh0tkaAru9EALw_wcB
12. Data.gov.ua. Yedynyi derzhavnyi webportal vidkrytykh danykh [Unified State Open Data Web Portal]. (2025). <https://data.gov.ua/>
13. Ukrinform. (2025). Kilkist koristuvachiv "Dii" vzhe perevyschyla 20,5 miliona [Number of "Diia" users has exceeded 20.5 million]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3880141-kilkist-koristuvaciv-dii-vze-perevisila-205-miliona.html>
14. Kraszewski, D., & Mojkowski, K. (2014). *Budżet obywatelski w Polsce* [Participatory budgeting in Poland]. Fundacja im. Stefana Batorego. <https://partycypacjaobywatelska.pl/budzet-obywatelski-w-polsce/>
15. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2024). Ukraina ta Estoniia: rezultaty partnerstva u tsyfrovii transformatsii [Ukraine and Estonia: Results of partnership in digital transformation]. <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-ta-estoniya-rezultati-partnerstva-u-tsifroviy-transformatsii>