

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАРУСЯК ДАР'Я ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
к. е. н., доцент Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2025 р.

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Інна АХНОВСЬКА, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки, к.е.н.,
доцент _____
(підпис)

Оцінка: _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Марусяк Д.О. Цифрова трансформація як інструмент управління соціально-економічним розвитком Вінницької області. Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля». Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі проаналізовано цифрову трансформацію та її роль у розвитку регіонів на прикладі Вінницької області. Оцінено рівень цифровізації, визначено бар'єри та потенційні ефекти впровадження цифрових рішень. Запропоновано напрями вдосконалення управління та нормативного забезпечення цифрового розвитку.

Ключові слова: цифрова трансформація, соціально-економічний розвиток, управління, диджиталізація, цифрова економіка.

73 с., 15 табл., 10 рис., 6 дод., 57 джерел.

Annotation

Marusyak D.O. Digital transformation as a tool for managing the socio-economic development of Vinnytsia region. Specialty 076 "Entrepreneurship and trade". Educational program "Innovative Entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper analyzes digital transformation and its role in the development of regions using the example of Vinnytsia region. The level of digitalization is assessed, barriers and results of the implementation of digital solutions are identified. Directions for improving management and regulatory support for digital development are proposed.

Keywords: digital transformation, socio-economic development, management, digitization, digital economy.

73 p., 15 tables, 10 figures, 6 appendix, 57 sources.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	9
1.1 Сутність цифрової трансформації: поняття, еволюція, концепції.....	9
1.2 Теоретичні основи управління соціально-економічним розвитком регіонів.....	20
1.3 Взаємозв'язок цифрової трансформації та регіонального розвитку.....	27
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	35
2.1 Загальна характеристика соціально-економічного стану Вінницької області	35
2.2 Аналіз стратегічних документів цифрового розвитку Вінницької області	42
2.3 Оцінка впровадження цифрових інструментів в управління Вінницькою областю	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	58
3.1 Проблеми та бар'єри цифрової трансформації у Вінницькій області	58
3.2 Прогноз очікуваного економічного і соціального ефекту від впровадження цифрових рішень	64
3.3 Пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації.....	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

IoT – Internet of Things – (інтернет речей)

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

CRM – Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами

ERP-платформа – Enterprise Resource Planning – платформа планування ресурсів підприємства

AI – Artificial Intelligence – штучний інтелект

ІІІ – штучний інтелект

GDPR – General Data Protection Regulation – загальний регламент Європейського Союзу із захисту персональних даних

OECD (англ. – Organisation for Economic Co-operation and Development) – організація економічного співробітництва та розвитку

ВРП – валовий регіональний продукт

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімке розгортання глобальних цифрових процесів ставить перед регіональними органами влади завдання впровадження нових стратегічних підходів до управління територіальним розвитком і забезпечення конкурентоспроможності у цифровій економіці. Ще двадцять років тому людство не могло уявити, що більшість повсякденних завдань — від банківських операцій до отримання медичних послуг — буде виконуватися без фізичної присутності людини в офісі чи закладі. У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки, освіти, державного управління та суспільного життя загалом, питання цифрової трансформації набувають особливої значущості. Впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій змінює не лише інструментарій організаційної діяльності, але й саму логіку функціонування бізнесу, державних інституцій, систем управління. Цифрова трансформація стала не лише технічним явищем, а новою філософією управління, бізнесу та соціальної взаємодії. Вона визначає спосіб мислення, структуру економіки, стиль державного управління та щоденне життя людини. Саме тому дослідження сутності, механізмів, інструментів і наслідків цифрової трансформації є вкрай актуальним і відповідає потребам сьогодення.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації як соціально-економічне явище.

Предметом дослідження є механізми впливу цифрової трансформації на розвиток регіону на прикладі Вінницької області.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад цифрової трансформації, оцінка її впливу на соціально-економічний розвиток Вінницької області та формування практичних рекомендацій щодо активізації цифрових змін у регіоні.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність цифрової трансформації, її еволюцію та ключові концепції;

- проаналізувати теоретичні підходи до управління соціально-економічним розвитком регіонів;
- встановити взаємозв'язок між цифровою трансформацією та регіональним розвитком;
- надати характеристику соціально-економічного стану Вінницької області;
- дослідити стратегічні документи цифрового розвитку регіону;
- здійснити оцінку впровадження цифрових інструментів в управління регіоном;
- виявити основні проблеми цифрової трансформації в області;
- розробити прогноз очікуваного ефекту від впровадження цифрових рішень;
- запропонувати напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації.

У процесі написання роботи використовувалися загальнонаукові *методи*: аналіз і синтез, узагальнення, індукція та дедукція, логіко-структурний підхід, а також спеціальні методи: порівняльний аналіз, експертне оцінювання, прогнозування.

У роботі застосовувалися інформаційні технології обробки статистичних даних, у тому числі табличні редактори (Microsoft Excel). Для аналізу документів і побудови аналітичних таблиць використовувалися авторські шаблони, розроблені з урахуванням специфіки дослідження.

Серед українських учених питання цифровізації різних сфер державного управління вивчали О.Ю. Амоша [1], В.О. Василенко [4], О.В. Коваленко [14], Т.В. Майборода [18], Л.М. Гончаренко [7], О.М. Руденко [38] та А.Д. Чернявський [45], які аналізували цифрові зміни у публічному управлінні, електронне урядування, розвиток інформаційної інфраструктури та інноваційні механізми управління.

Інформаційною базою написання роботи є: законодавчі та нормативні акти України (зокрема, Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних», Закон «Про відкриті дані»), положення Кабінету

Міністрів України, інструкції, офіційні документи та аналітичні матеріали Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики України, Вінницької обласної військової адміністрації (зокрема, Управління цифрової трансформації), матеріали наукових конференцій, монографії та статті українських і зарубіжних учених, а також дані електронних ресурсів: портал «Дія», open.data.gov.ua, офіційний сайт Вінницької ОВА та звіти міжнародних партнерських проєктів у сфері цифрового розвитку регіонів. Розробці механізму удосконалення цифрового управління регіональним розвитком передували детальний аналіз стану цифрової зрілості Вінницької області, проведений на основі офіційних звітів, стратегічних документів та експертних опитувань, здійснених у співпраці з Управлінням цифрової трансформації Вінницької ОВА. Отримані дані дали змогу сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення цифровізації регіону, посилення кадрового потенціалу та розвитку інфраструктури.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні засади цифрової трансформації, її сутність, етапи еволюції, концепції та взаємозв'язок із регіональним розвитком.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження стану цифрової інфраструктури у Вінницькій області, зокрема рівня доступу до інтернету, забезпеченості технічними ресурсами, рівня цифрової грамотності населення, впровадження електронних сервісів у громадах. Особливу увагу приділено проблемам нормативного регулювання цифрових процесів, фінансовим і кадровим обмеженням, а також наслідкам воєнних дій, які негативно впливають на реалізацію цифрових проєктів. На основі статистичних даних побудовано графіки та діаграми, які відображають динаміку розвитку цифрових послуг у регіоні, структуру витрат на ІТ-сферу та порівняння із середніми показниками по Україні.

У третьому розділі сформульовано пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації, обґрунтовано необхідність прийняття регіональної програми цифрового розвитку, створення обласного

фонду цифрової трансформації, впровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері ІТ. Розроблено рекомендації щодо адаптації регіонального законодавства до вимог ЄС, зокрема до стандартів GDPR, а також визначено напрямки підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних. У роботі наведено таблиці з показниками цифрового розвитку, структурно-логічні схеми впровадження цифрових проєктів і діаграми результативності їх реалізації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених пропозицій у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Управління цифрової трансформації Вінницької ОВА, для підвищення ефективності впровадження цифрових інструментів управління.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі у науково-практичних конференціях, зокрема: у роботі XXIV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених 03.12.2024 р. «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» та у роботі XXV Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених 02.04.2025 р. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Опубліковані 2 тез доповідей та стаття в електронному науково-практичному фаховому журналі з економічних наук «Цифрова економіка та економічна безпека».

На захист виносяться такі основні положення: структура цифрової трансформації регіону як системного процесу; результати аналізу стратегічних документів цифрового розвитку Вінницької області; система показників оцінки ефективності впровадження цифрових рішень; формування фінансово-правових механізмів підтримки цифрових ініціатив; пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази цифровізації на регіональному рівні.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (57 найменувань) та 5 додатків. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Сутність цифрової трансформації: поняття, еволюція, концепції

Цифрова трансформація є однією з ключових характеристик сучасного етапу суспільного розвитку, що визначає конкурентоспроможність держав, регіонів, підприємств та окремих інституцій. Вона охоплює комплексні зміни, пов'язані з впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності з метою підвищення ефективності управління, оптимізації процесів, покращення якості послуг та створення нових можливостей для інноваційного розвитку. Еволюція цифрової трансформації відбувалася поступово. На першому етапі домінували процеси автоматизації, спрямовані на заміну ручних операцій цифровими системами. Подальший розвиток інформаційних технологій, зокрема поява глобальних мереж, сприяв переходу до етапу цифровізації, коли цифрові інструменти активно інтегрувалися в операційну діяльність.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими змінами, що охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства — від державного управління та освіти до промисловості, медицини й побуту. Ці зміни зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, які не лише трансформують способи обміну інформацією, а й радикально змінюють принципи функціонування соціально-економічних систем. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба осмислення феномену цифрової трансформації як ключового чинника розвитку сучасного суспільства та економіки знань. Поняття «цифрова трансформація» є відносно новим у науковій термінології, однак воно вже набуло широкого застосування як у теоретичних дослідженнях, так і в практичній площині державного управління, бізнесу та освіти. Цифрову трансформацію часто ототожнюють із процесом цифровізації, проте між цими поняттями існує суттєва відмінність.

Таблиця 1.1 – Статистичні показники цифрової трансформації

Показник	Значення / Статистика
Індекс цифрової трансформації серед областей України (2024)	0,497 (в середньому)
Найвищий регіональний цифровий індекс в Україні	Львівська — 0,850, Дніпропетровська — 0,844, Одеська — 0,805
Найвища складова індексу (в Україні)	Проникнення базових е-послуг — 0,759
Частка організацій, для яких цифрова трансформація — пріоритет керівництва	87 % топ-менеджерів вважають цифрову трансформацію пріоритетом
Частка компаній, що інвестують в AI як частину цифрової трансформації	75 % підприємств інвестують у ШІ
Частка, яка визнає хмарні технології як ключовий фактор трансформації	58 % IT-керівників називають хмару критичним рушієм трансформації
Рівень невдач при реалізації DT-проектів	До 60 % трансформацій зазнають труднощів (опір змінам)
Очікуваний розмір глобального ринку цифрової трансформації до 2025 року	≈ \$1,8 трлн
Частка компаній, що використовують цифрову стратегію (DX)	66 % великих підприємств, 49 % малих — мають стратегію цифрової трансформації
Частка організацій, які інвестували в кібербезпеку під час DT	68 % організацій збільшили витрати на кібербезпеку

Джерело: систематизовано автором за [37, 56, 48]

За визначенням С. Савчук цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що супроводжується фундаментальними змінами в операційних процесах та створенні цінності для клієнтів [39].

У міжнародному вимірі OECD трактує цифрову трансформацію як «використання цифрових технологій для досягнення соціальних, економічних і політичних цілей сталого розвитку».

А.М. Каррено [47] наголошує, що цифрова трансформація переходить від проєктного підходу до безперервного процесу розвитку, де головною метою є не

автоматизація, а створення динамічної організації, здатної швидко адаптуватися до змін середовища.

У ХХІ столітті світ переживає період технологічного буму. Цифрова трансформація стає не інструментом, а стратегією виживання й конкурентної переваги для організацій, урядів та громад. Вона виходить далеко за межі простої комп'ютеризації чи диджиталізації – це якісна перебудова бізнес-моделей, процесів, культури та взаємодії із зацікавленими сторонами. І у сучасному динамічному світі поняття «цифрова трансформація» набуває дедалі більшої ваги у наукових колах, управлінській практиці та бізнес-середовищі. Це явище охоплює глибокі структурні зміни у підходах до менеджменту, комерційної діяльності та організації громадського життя, що відбуваються під потужним впливом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У контексті глобальних соціально-економічних змін цифрова трансформація виступає центральним поняттям сучасного управління, бізнесу, освіти та інших сфер суспільного життя. Вона є ключовим інструментом адаптації до стрімкого розвитку цифрових технологій, які кардинально змінюють як внутрішнє середовище організацій, так і їхнє зовнішнє функціонування. Однак для того, щоб повноцінно зрозуміти її сутність, слід проаналізувати, як змінювалося це поняття з часом, і які концепції лягли в його основу.

Еволюція цифрової трансформації відбувалася поступово — від автоматизації операцій до побудови інтелектуальних екосистем (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи становлення цифрової трансформації

Етап	Характеристика	Період	Основні технології
1. Автоматизація	Механізація обліку, управління, перехід від паперових до електронних процесів	1960–1980-ті	Персональні комп'ютери, бази даних
2. Цифровізація	Перехід на цифрові формати, використання ІТ-рішень у бізнесі	1990–2000-ті	CRM, ERP, мережеві технології
3. Цифрова трансформація	Глибока перебудова бізнес-моделей, управлінських систем, створення цифрових екосистем	2010–сьогодні	AI, Big Data, IoT, Blockchain, Cloud
4. Інтелектуалізація	Використання ІІІ, аналітики даних, цифрових двійників для прогнозування і рішень	2020–2030 (прогноз)	Machine Learning, Digital Twins, Quantum Tech

Джерело: систематизовано автором за [48, 50]

Цифрова трансформація трактується як стратегічний процес глибоких змін, що охоплює всі рівні функціонування організації або інституції. Йдеться не просто про впровадження цифрових інструментів, а про радикальну переорієнтацію бізнес-моделей, систем управління, взаємодії із зацікавленими сторонами та кінцевими користувачами. Термін «цифрова трансформація» вже давно вийшов за межі суто технічного словника та став інтегральною складовою не лише ділового, а й суспільного дискурсу. Це поняття все частіше стає центральним у стратегіях розвитку компаній, державних програм, а також академічних дослідженнях. Основою трансформації є використання сучасних цифрових технологій: штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), інтернету речей (IoT), блокчейн-рішень, хмарних обчислень тощо. Водночас важливо розуміти, що цифрова трансформація має не лише технічний, а й організаційний, культурний, управлінський та соціальний вимір. У сучасній літературі можна зустріти низку суміжних понять, серед яких найбільш близькими є «цифровізація» та «автоматизація». Проте їх не варто ототожнювати. Цифровізація означає впровадження ІКТ у вже існуючі процеси, часто без зміни їх суті. Автоматизація — це лише один з елементів цифрової трансформації, зосереджений на оптимізації процесів через використання технологій. Цифрова трансформація ж є концептуально ширшим процесом, який передбачає зміну способу мислення, підходів до створення цінності, взаємодії зі споживачем і адаптації до нових реалій.

Згідно з Європейським цифровим компасом 2030, сучасний етап розвитку цифрової економіки передбачає не лише впровадження технологій, а створення «людиноцентричної цифрової екосистеми», де ключовими пріоритетами є довіра, етика, безпека даних та інклюзивність. Як видно з рис.1.1 стовпчикова діаграма ілюструє порівняльну динаміку зростання ІКТ-сектору та загальної економіки у країнах — членах OECD у період 2013–2023 років. Згідно з аналітичними даними OECD Digital Economy Outlook, протягом останнього десятиріччя темпи розвитку цифрової економіки стабільно перевищували середні показники економічного зростання. Так, у 2013 році приріст ІКТ-сектору

становив 6,3%, тоді як середній рівень економічного зростання — лише 2,1%. У 2017 році різниця збільшилась до 7,0% проти 2,5%, а у 2023 році ІКТ-сектор зростав на 7,6%, при загальному економічному зростанні 1,8%.

Такі показники свідчать про те, що цифрові технології стають головним драйвером сучасного економічного розвитку, формуючи нові моделі зайнятості, інновацій та конкурентоспроможності.

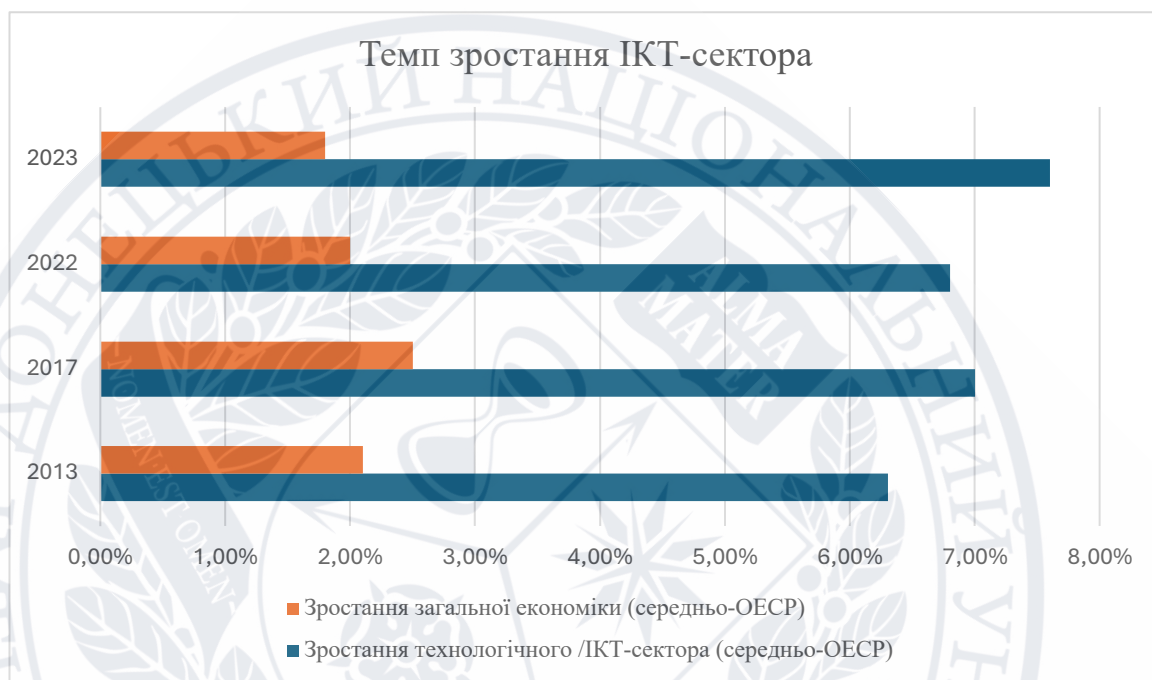


Рисунок 1.1 – Темп зростання ІКТ-сектора у порівнянні із загальною економікою в країнах ОЕСД (2013–2023)

Джерело: систематизовано автором за [53]

Сутність цифрової трансформації полягає у переосмисленні всієї системи цінностей, процесів і ролей. Це багаторівневий процес, який стосується не лише технологій, а передусім людей. Йдеться про те, щоб поставити під сумнів усталені практики, зруйнувати застарілі підходи до ведення справ і створити нові форми організації праці, управління, виробництва та споживання. У цьому контексті цифрова трансформація — це водночас і виклик, і можливість, що вимагає глибокої рефлексії, стратегічного бачення та сміливості діяти інакше. Історія цифрової трансформації не має однозначного початку, адже її розвиток можна пов'язати з поступовим впровадженням комп'ютерних систем у бізнес і

державне управління ще з 1960–1970-х років. Проте як системне і цілеспрямоване явище, вона почала формуватися у 1990-х роках, із масовим розповсюдженням Інтернету та персональних комп'ютерів.

Розглядаючи еволюцію цього поняття, важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація не з'явилася зненацька. Вона є логічним продовженням історичного розвитку людства — від індустріалізації до інформатизації, а відтак — до ери інтелектуального суспільства. У 50–70-х роках ХХ століття людство освоювало автоматизацію виробництва; в 80–90-х — масово впроваджувались обчислювальні машини, персональні комп'ютери; з 2000-х — інтернет і мобільні технології кардинально змінили способи спілкування, навчання, бізнесу. Та справжній «злам» відбувся у 2010-х роках, коли на сцену вийшли великі дані, штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, доповнена реальність. Ці технології не лише змінювали інструментарій, а руйнували традиційні моделі, створюючи нові правила гри у всіх сферах — від банківської справи до охорони здоров'я, від логістики до освіти.

1) Перший етап — інформаційна автоматизація. Характеризувався автоматизацією рутинних операцій, переходом від паперових до електронних форм ведення документації, впровадженням локальних комп'ютерних систем.

2) Другий етап — цифровізація. Відбувався у 2000-х роках. Організації почали впроваджувати ІТ-рішення для інтеграції своїх процесів: CRM-системи, ERP-платформи, цифрові канали комунікації. Це був етап переходу від аналогових до цифрових процесів без значної перебудови організаційної логіки.

3) Третій етап — власне цифрова трансформація. З 2010-х років цифрова трансформація стала необхідною умовою конкурентоспроможності. Змінилися не лише технології, а й логіка ведення бізнесу. Компанії стали не просто впроваджувати нові інструменти, а повністю змінювати свої моделі функціонування (наприклад, перехід від фізичних магазинів до електронної комерції, використання штучного інтелекту у прийнятті рішень, дистанційна організація праці).

У 2020-х роках, особливо під впливом пандемії COVID-19, цифрова трансформація набула ще більшого поширення: відбулася масова диджиталізація освіти, охорони здоров'я, державного управління, зокрема через впровадження таких сервісів, як Дія в Україні.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє виокремити чотири ключових концептуальних підходи до розуміння цифрової трансформації.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика наукових підходів

№	Підхід	Сутність	Представники
1	Технологічний	Розглядає цифровізацію як головний рушій змін, зосереджуючись на впровадженні ІКТ та автоматизації процесів	Каррено А.М., Чжао К., Лі Х.
2	Організаційно-управлінський	Визначає цифрову трансформацію як реструктуризацію або створення нових бізнес-моделей за допомогою технологій	Хлебінська О.І.
3	Культурно-соціальний	Акцентує на розвитку цифрових компетенцій, адаптації персоналу, зміні цінностей	Носратабаді С., Атобіші Т., ХегедХус С.
4	Системний	Розглядає цифрову трансформацію як багаторівневу систему, що інтегрує технології, людей і процеси	Міщенко В.І., Кривошей І.М.
5	Екосистемний	Наголошує на взаємодії бізнесу, держави, освіти та громад у межах цифрової платформи	ОЕСР, Цифровий компас ЄС

Джерело: систематизовано автором за науковими напрацюваннями вчених

1. *Технологічний підхід.* Підхід Каррено А.М., Чжао К., Лі Х. зосереджується на цифрових технологіях як основному двигуні змін. Основна ідея полягає в тому, що впровадження інноваційних ІТ-рішень (AI, Big Data, IoT, AR/VR) автоматично призводить до трансформації процесів, продуктів і послуг. Проте критики зазначають, що без супровідних змін в організаційній культурі, структурах і стратегії технології не можуть дати очікуваного ефекту [47, 57].

2. *Організаційно-управлінський підхід.* Цифрову трансформацію розглядають як управлінський процес, що передбачає зміну способів прийняття рішень, структури комунікацій, стилів керівництва. Наголос робиться на лідерстві, адаптивності, інноваційності, а не лише на впровадженні нових технологій. За визначенням Хлебінської О.І. [44], Цифрова трансформація – це

реструктуризація або створення нових бізнес-моделей, продуктів і послуг за допомогою цифрових технологій.

3. *Культурно-соціальний підхід*. Підкреслює роль людського капіталу, цифрових компетентностей, зміни поведінкових моделей у процесі трансформації. Особлива увага приділяється готовності персоналу до змін, здатності до навчання, творчості, командної взаємодії в умовах нової цифрової реальності. Дослідження Носратабаді С. [52] доводять, що високий рівень цифровізації прямо корелює зі зростанням індексу людського розвитку (HDI) та підвищенням продуктивності праці.

4. *Системний підхід*. Розглядає цифрову трансформацію як багаторівневий процес, що охоплює всі аспекти діяльності організації — від стратегічного планування до оперативного управління. Особливістю цього підходу є інтеграція усіх факторів: технологій, людей, структур, процесів і зовнішнього середовища. На думку В. Міщенка та І. Кривошея [24], впровадження цифрових рішень у сферу управління сприяє підвищенню прозорості, оперативності й результативності публічної політики. Застосування інформаційно-аналітичних систем дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, удосконалюючи механізми стратегічного планування регіонального розвитку.

У сучасному суспільстві цифрова трансформація стає необхідною умовою розвитку і виживання як приватних компаній, так і державних інституцій. Її значення особливо проявляється у таких аспектах:

- Конкурентоспроможність: організації, що активно трансформуються, швидше адаптуються до змін ринку, реагують на нові виклики, запроваджують інновації.
- Доступність послуг: цифрові сервіси забезпечують зручний і швидкий доступ до продуктів, інформації, адміністративних послуг (зокрема в електронному урядуванні).
- Трансформація трудових відносин: поширення віддаленої роботи, цифрових платформ, нових форматів зайнятості (гіг-економіка).

- Розширення можливостей освіти: зростання впливу онлайн-освіти, платформ з відкритим доступом, цифрових інструментів самонавчання.
- Безпека та етика: розвиток цифрових технологій ставить нові виклики у сфері захисту даних, етики використання ІІІ, дотримання прав людини.

Однією з найважливіших особливостей цифрової трансформації є її системний характер. Вона зачіпає всі рівні: мікро (окремий бізнес чи організація), мезо (галузі, регіони), макро (національні економіки, транснаціональні зв'язки). Відповідно, говорити про цифрову трансформацію можна і в контексті підприємства, яке запроваджує автоматизовані системи обліку, і в контексті держави, яка створює інфраструктуру електронного урядування, і навіть у контексті суспільства, яке змінює свої звички, уявлення про приватність, ідентичність та цінності.

Не менш важливою є і концептуальна сторона цифрової трансформації. У науковій, управлінській та бізнес-літературі представлено низку підходів, що пояснюють сутність і закономірності цього процесу.

Не слід також забувати і про ризики цифрової трансформації. Поряд з перевагами — ефективністю, інноваційністю, відкритістю — вона несе загрози: цифрову нерівність, втрату приватності, залежність від алгоритмів, кризи персональних даних. Тому трансформація має супроводжуватися не лише технічними чи організаційними заходами, але й етичними стандартами, правовими нормами, розвитком цифрової культури.

На рис. 1.2 зображена кругова діаграма, що відображає розподіл ключових напрямів цифрової трансформації у глобальному контексті відповідно до аналітичних звітів Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Найбільшу частку займає цифровізація бізнесу (30%), що включає впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, торгівлю, логістику та фінансовий сектор. На другому місці — електронне врядування (25%), спрямоване на підвищення ефективності та прозорості державних послуг. Близько 20% припадає на розвиток освіти та цифрових компетентностей, що є

основою формування людського капіталу для цифрової економіки. Інфраструктура і підключення становлять 15%, відображаючи важливість доступу до якісних мереж і технологій зв'язку. Найменшу, але стратегічно важливу частку (10%) займає кібербезпека та цифрова етика, які забезпечують безпечне функціонування цифрового простору.



Рисунок 1.2 – Основні напрями цифрової трансформації у світі (за даними OECD, 2024 р.)

Джерело: систематизовано автором за [56]

Діаграма демонструє, що цифрова трансформація є багатовимірним процесом, який охоплює не лише технологічну модернізацію, а й інституційні, освітні та етичні компоненти розвитку.

Додатково слід наголосити, що цифрова трансформація також охоплює формування інституційної культури, здатної підтримувати інновації та забезпечувати сталість технологічних змін. Вона передбачає створення внутрішнього середовища, у якому технологічні рішення інтегруються в управлінські та операційні процеси організації з мінімальними ризиками та максимальними результатами.

У цьому контексті ключового значення набувають такі чинники, як рівень цифрової довіри, наявність політик кібербезпеки, здатність організації адаптуватися до нових підходів роботи з даними. Поряд із цим, цифрова трансформація визначає нові стандарти взаємодії суб'єктів ринку – орієнтація на дані стає нормою в ухваленні рішень, а аналітичні системи перетворюються на основний інструмент стратегічного планування.

У глобальному вимірі цифрова трансформація має виразний соціальний ефект, оскільки сприяє формуванню інклюзивного цифрового середовища, у якому громадяни отримують рівні можливості доступу до послуг, інформації та інструментів розвитку. Особливої актуальності цифрові ініціативи набувають у регіонах, оскільки забезпечують подолання територіальних обмежень, підвищення конкурентоспроможності локальних економік та зміцнення зв'язків між територіями.

Таким чином, цифрова трансформація — це не просто технічне оновлення, а комплексний, глибокий процес змін, який стосується як технологій, так і організаційної культури, лідерства, моделей мислення та взаємодії. Це багатопланове, багатовимірне явище, яке змінює не тільки інструменти, а й спосіб мислення, стиль управління, моделі комунікації та фундаментальні соціальні практики. Це не процес, який можна виконати за інструкцією — це постійний виклик до змін, гнучкості та розвитку. Її успішна реалізація потребує системного підходу, стратегічного бачення і високої гнучкості до змін. У світі, де цифрові інновації постійно змінюють правила гри, цифрова трансформація є не опцією, а вимогою часу.

Цифрова трансформація є стратегічним процесом системного оновлення, який поєднує інноваційні технології, організаційні зміни та людський капітал як рушій прогресу. Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація є не лише процесом впровадження технологій, а механізмом створення нової економічної логіки розвитку, у якій знання, інновації та дані є ключовими факторами конкурентоспроможності.

1.2 Теоретичні основи управління соціально-економічним розвитком регіонів

Соціально-економічний розвиток регіону — це тривалий цілеспрямований процес, що охоплює структурні зміни в економіці, суспільстві, політичній та інституційній сферах, спрямований на підвищення рівня життя населення, забезпечення соціальної згуртованості і сталого використання ресурсів [25].

У сучасних умовах регіон є не просто адміністративною одиницею, а цифровою екосистемою, у якій взаємодіють уряд, бізнес, освіта, громадськість. Цифрова політика стає невід’ємною складовою регіональної стратегії розвитку. Важливу роль відіграють інституційні механізми цифрового управління, зокрема:

- наявність цифрової інфраструктури (інтернет, дата-центри);
- компетенції кадрів у сфері ІТ та аналітики;
- правове забезпечення цифрових процесів (GDPR, Закон України «Про електронні довірчі послуги»);
- розвиток електронного урядування та цифрових сервісів («Дія», «Prozorro», відкриті дані).

Еволюцію концепцій регіонального розвитку наведено у табл. 1.4. Як видно з наведених даних, можна виокремити індустріальну, постіндустріальну, інформаційну та цифрову, що охоплюють певні часові проміжки та містять певні ключові риси.

Таблиця 1.4 – Еволюція концепцій регіонального розвитку

Концепція	Період	Основні ідеї	Роль цифрових технологій
Індустріалізаційна	1950–1970	Розвиток промисловості, інфраструктури	Відсутня
Постіндустріальна	1980–2000	Перевага знань, інновацій, сервісів	Початкова автоматизація
Інформаційна	2000–2010	Використання ІКТ, підвищення продуктивності	Електронне урядування
Цифрова	2010–сьогодні	Управління на основі даних, диджиталізація послуг	Ключовий драйвер розвитку

Джерело: систематизовано автором за [48]

Основними елементами регіонального розвитку є наступні (рис.1.3).

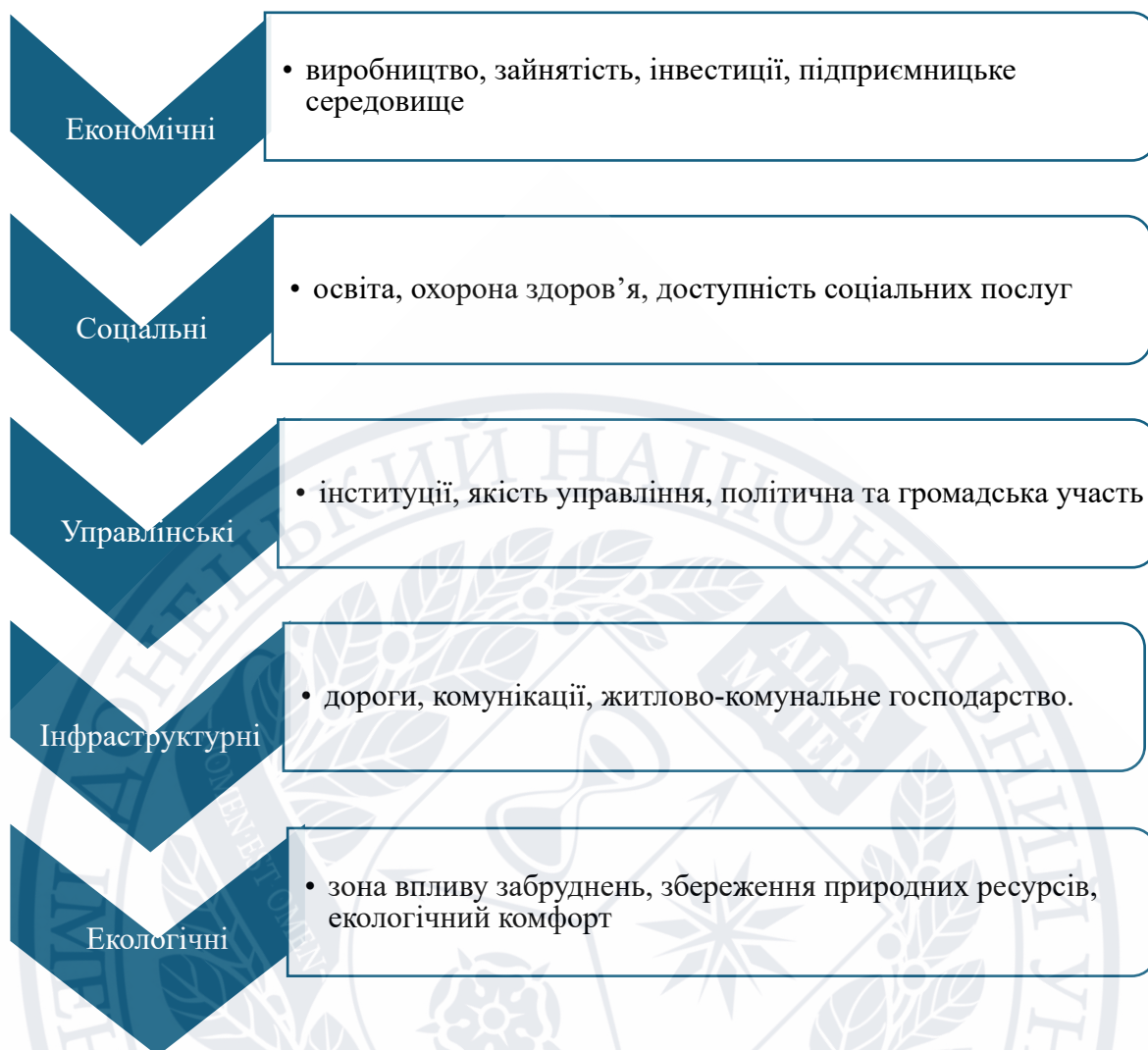


Рисунок 1.3 – Елементи регіонального розвитку

Джерело: систематизовано автором за [48]

У класичному розумінні, що сформувалося завдяки роботам Дж. Фрідмана, Г. Мірдала, А. Маршалла, регіональний розвиток — це підвищення здатності території продукувати економічну цінність з урахуванням її унікальних характеристик (ресурсна база, людський капітал, історія, географія) та забезпечувати позитивну динаміку соціально-економічного життя. Однак сучасна парадигма розширює це поняття за рахунок:

- *збалансованості*, тобто врахування інтересів високих, середніх та низових груп населення;
- *інноваційності*, що передбачає здатність регіону сприймати, генерувати та адаптувати новації;

- *глобальної орієнтації*, за якої території входять у світові економічні, соціальні, екологічні ланцюги.

Сучасні регіони — це не просто географічні території, а динамізовані соціальні, економічні та інституційні комплекси, які функціонують у постійній взаємодії з глобальними, національними і локальними процесами. Управління таким багатошаровим утворенням вимагає не тільки технологічної компетенції, а глибокого розуміння механізмів, що формують розвиток регіонів. У цій площині теоретична база виступає основою для обґрунтування практичних підходів і обрання організаційної стратегії.

У сучасному науковому дискурсі регіон розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна соціально-економічна система. Управління соціально-економічним розвитком регіону є багатокомпонентним процесом, який передбачає не лише застосування управлінських інструментів, а й глибоке усвідомлення закономірностей розвитку як складного соціального явища. Ефективність управління визначається здатністю органів влади виявляти рушійні сили зростання, формувати механізми стійкості, забезпечувати адаптацію регіональної системи до змін зовнішнього середовища та посилювати її конкурентні переваги. Соціально-економічний розвиток не може бути зведений лише до кількісних показників — темпів зростання валового регіонального продукту, обсягів інвестицій чи рівня зайнятості. Його сутність полягає у якісних перетвореннях, що охоплюють доступність освітніх і медичних послуг, розвиток інфраструктури, підвищення цифрової компетентності населення, активізацію громадської участі та зростання інституційної спроможності місцевої влади. Саме збалансоване поєднання кількісних і якісних параметрів формує основу ефективного управління розвитком території. Соціально-економічний розвиток регіону — це перш за все не цифри статистики, хоч вони й є важливими. Це не лише зростання валового регіонального продукту або збільшення інвестицій. Це цілий набір якісних змін: громадяни починають отримувати доступ до кращих освітніх можливостей, медичних послуг, комунікаційних технологій — і, що

найважливіше, починають відчувати себе учасниками процесу. Збільшується інституційна спроможність влади, зростає громадська активність, створюється інноваційне середовище. Саме поєднання кількісного і якісного важливе в управлінні — інакше можна велике бюджетне вливання витратити даремно.

Для систематизації зазначених компонентів та критеріїв їхньої ефективності, доцільно використати наступні аналітичні дані, представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Структурований аналіз компонентів та кількісно-якісних показників регіонального розвитку

Складова розвитку	Призначення	Критерії ефективності
Економічна	Забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та продуктивності	ВРП на душу населення; обсяг інвестицій на душу населення; рівень безробіття
Соціальна	Розвиток людського капіталу, забезпечення високої якості життя та соціальної справедливості	Очікувана тривалість життя; частка населення з вищою освітою; доступність якісної медицини
Інституційна	Створення стабільного, прозорого середовища, підвищення довіри та спроможності влади.	Індекс прозорості місцевої влади; рівень залучення громадян (участь у консультаціях); індекс сприйняття корупції.
Екологічна (Сталий розвиток)	Дотримання екологічної рівноваги, ефективне використання та збереження ресурсів.	Частка ВДЕ (відновлюваних джерел енергії) у загальному енергоспоживанні; обсяг утворення відходів на душу населення; рівень якості повітря/води.
Цифрова	Використання технологій для прозорості, ефективного управління даними та надання послуг.	Відсоток покриття швидкісним інтернетом; частка використання електронних послуг; індекс цифрової грамотності.

Джерело: систематизовано автором за [53]

Наведені дані відображають показники, які часто використовуються для моніторингу регіонального розвитку. Сучасний підхід вимагає, щоб зростання ВРП супроводжувалося високими показниками у сфері освіти та медицини, оскільки людський капітал є ключовим рушієм інновацій. За наявності високого індексу прозорості та рівня залучення громадян інститути є стабільними та мають високу інституційну спроможність. Показники покриття та використання

е-послуг демонструють, наскільки ефективно цифрова складова виконує роль прискорювального фактору розвитку.

З історичної перспективи управління регіональним розвитком формувалося під впливом індустріальної парадигми, основною метою якої було нарощення виробничих потужностей, концентрація промисловості та створення транспортно-логістичних вузлів. Головний акцент робився на забезпеченні економічного зростання за рахунок масштабування виробництва й залучення матеріальних ресурсів. Однак сучасна економіка вимагає комплексного підходу, який поєднує інфраструктурний розвиток із підвищенням людського потенціалу, підтримкою бізнесу із соціальною відповідальністю, а технологічні інновації — з екологічною рівновагою. У цьому контексті регіональний розвиток розглядається як інтегрований процес, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти на засадах сталості. Інституційна складова відіграє ключову роль у формуванні стабільного середовища розвитку. Ефективні інститути — це не лише нормативно-правова база, а й культура управління, система цінностей, довіра громадян до влади, чіткість і передбачуваність процедур. Саме стабільність і прогнозованість інституцій створюють передумови для активізації інвестиційної діяльності, формування довгострокових стратегій та залучення громадян до участі в ухваленні управлінських рішень. Сучасна теорія регіонального розвитку також акцентує на мережевому характері регіональних систем. Регіон більше не є ізольованим утворенням, а виступає елементом національної та глобальної мережі економічних, інформаційних та інституційних взаємозв'язків. Саме в межах цього підходу формуються інноваційні кластери, регіональні партнерства, мережі науково-виробничого співробітництва, які забезпечують екосистемний ефект розвитку. Додатковим виміром сучасних теорій є концепція сталого розвитку, відповідно до якої економічне зростання має поєднуватися з екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Для регіону це означає дотримання балансу між економічною ефективністю та збереженням природних ресурсів, між підтримкою бізнесу та забезпеченням гідних умов праці, між залученням інвестицій та дотриманням принципів

прозорості. У сучасних умовах цифрова компонента стає невід’ємною складовою регіонального управління. Цифрові технології виступають не лише інструментом комунікації чи автоматизації процесів, а повноцінним ресурсом розвитку, який визначає швидкість і якість прийняття управлінських рішень. Наявність цифрової інфраструктури (високошвидкісного інтернету, дата-центрів, онлайн-сервісів) створює передумови для підвищення прозорості, скорочення бюрократичних процедур та забезпечення підзвітності органів влади. Аналітичні платформи, системи моніторингу й управління даними дозволяють проводити data-driven policy — політику, засновану на об’єктивних даних, а не інтуїтивних судженнях. Це підвищує ефективність стратегічного планування, сприяє виявленню «вузьких місць» у соціально-економічній системі, забезпечує можливість гнучкого реагування на зміни середовища.

Разом із тим цифровізація супроводжується низкою ризиків: нерівномірним доступом до цифрових технологій, загрозами кібербезпеки, дефіцитом кадрів ІТ-напряму. Тому важливо формувати цифрову культуру, забезпечувати навчання персоналу, створювати умови для розвитку людського капіталу, який є основним носієм інноваційних змін. Людський фактор у розвитку завжди ключовий. Розвиток регіонів значною мірою залежить від наявності місцевого лідерства та спроможності органів влади реалізовувати зміни. Громади, які володіють кадровим потенціалом, підприємницькою ініціативою та здатністю до навчання, формують основу конкурентоспроможності. Сучасні інструменти управління регіональним розвитком передбачають перехід від директивного управління до платформного та децентралізованого підходів, які базуються на принципах прозорості, участі та автономії. Впровадження електронного урядування, публічних консультацій, захисту персональних даних відповідно до стандартів GDPR та використання цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності регіонального менеджменту.

Управління соціально-економічним розвитком регіону в сучасних умовах вимагає переходу від лінійних моделей планування до адаптивних систем

управління, що ґрунтуються на принципах відкритості, прогнозованості та залучення різних груп зацікавлених сторін. Це формує передумови для розвитку партнерств між владою, бізнесом і громадськістю, що підсилює інноваційний потенціал територій. У цьому контексті пріоритетами регіонального управління стають: забезпечення якісної комунікації між учасниками розвитку, формування ефективної системи моніторингу реалізації стратегій, а також зміцнення спроможності органів влади до розробки складних управлінських рішень на основі даних. Крім того, сучасні теорії підкреслюють важливість розвитку людського капіталу як фундаментальної складової конкурентоспроможності регіону. Зростання рівня цифрової грамотності, розвиток інноваційної освіти, посилення кадрового потенціалу органів влади і підприємств сприяють формуванню інтелектуальної основи для сталого розвитку. Під впливом глобалізації та технологічних змін регіональна політика має враховувати мобільність трудових ресурсів, появу нових форм зайнятості, необхідність швидкого оновлення компетенцій населення, що зумовлює запровадження гнучких і доступних освітніх програм.

У сучасних наукових дослідженнях цифрова трансформація дедалі частіше розглядається як формування нової парадигми управління, у межах якої ключову роль відіграють швидкість доступу до інформації, здатність до аналітичної обробки даних та інтеграція цифрових рішень у стратегічні процеси. Вона передбачає перехід від традиційної лінійної моделі розвитку до моделі, заснованої на гнучких, адаптивних і відкритих системах, здатних оперативно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Важливою характеристикою цифрової трансформації є формування цифрових компетентностей не лише на рівні окремих працівників, але й на рівні інституційної культури, що визначає здатність організації до інноваційного мислення та прийняття рішень на основі даних.

Значну увагу у сучасних підходах приділено питанню цифрової довіри, яка охоплює захист персональних даних, прозорість алгоритмів та відповідальність користувачів цифрових систем. Це зумовлено тим, що цифровізація створює нові

ризиками — від інформаційної ізоляції до кіберзагроз, які можуть впливати на ефективність управлінських процесів. Тому цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний, а як комплексний інституційний процес, що вимагає балансу між інноваційністю та безпекою. Крім того, важливою тенденцією є поява платформних бізнес-моделей, які ґрунтуються на взаємодії користувачів у спільному цифровому середовищі та створюють нові форми економічної цінності. У поєднанні з аналітикою великих даних та алгоритмічними методами прийняття рішень такі моделі суттєво прискорюють розвиток цифрової економіки та формують нові принципи конкурентоспроможності.

Таким чином, теоретичні засади управління регіоном нині включають поряд із класичними компонентами — економічною, соціальною, інституційною та екологічною — також цифрову складову, яка виконує роль адаптивного та прискорювального фактору розвитку. Відтак головним завданням управління є розроблення моделі, що враховує локальні особливості, рівень цифрової зрілості, кадровий потенціал та інституційну базу регіону. Така модель має бути циклічною, тобто забезпечувати планування, реалізацію, оцінювання та корекцію стратегій на основі аналітичних даних, зворотного зв'язку та технологічної спроможності. Відсутність системного підходу призводить до дисбалансів: наявності інфраструктури без ефективного управління даними, стратегій без цифрового моніторингу, бюджетів без навичок реалізації змін. Все разом створює середовище, в якому економіка трансформується в інтелектуальне, культура перетворюється на цифрову, традиція — на інновацію.

1.3 Взаємозв'язок цифрової трансформації та регіонального розвитку

Цифрова трансформація та регіональний розвиток становлять взаємозалежні процеси, що мають синергетичний характер впливу. Цифровізація формує технологічну основу модернізації економічних, управлінських і соціальних систем, тоді як рівень регіонального розвитку визначає здатність

територій ефективно впроваджувати цифрові ініціативи. Регіон у цьому контексті доцільно розглядати як багатокomпонентну соціально-економічну екосистему, у межах якої взаємодіють природні, людські, виробничі, інституційні та інформаційні ресурси. Цифрова трансформація виступає системоутворюючим чинником цієї екосистеми, який забезпечує оновлення управлінських процесів, підвищення продуктивності, ефективності комунікацій та прозорості взаємодії між усіма суб'єктами регіональної економіки. Зміст цифрової трансформації регіону не обмежується автоматизацією управлінських процедур чи впровадженням електронних сервісів. Йдеться про структурну перебудову соціально-економічного середовища, що охоплює зміну управлінських підходів (перехід від традиційних до електронних форм урядування), модернізацію економічної моделі (перехід від індустріально-аграрного до цифрового типу розвитку), трансформацію соціальних комунікацій (через електронні платформи та цифрові сервіси), розвиток інтелектуальної та транспортної інфраструктури (впровадження IoT-рішень, систем «розумного міста») і формування цифрової культури серед населення. Позитивні ефекти цифрової трансформації проявляються у підвищенні ефективності управління, скороченні бюрократичних процедур, зменшенні корупційних ризиків і зростанні відкритості публічних послуг. Детальне відображення ключових сфер цифрової трансформації, відповідних інструментів та очікуваних синергетичних ефектів представлено у табл.1.6.

Електронні сервіси сприяють оптимізації документообігу, забезпечують доступність адміністративних процедур і підвищують якість взаємодії між громадянами, бізнесом та органами влади. Регіони, які активно впроваджують цифрові рішення, стають привабливішими для інвесторів, IT-компаній, стартапів і підприємств, що працюють у сфері високих технологій. Це пояснюється наявністю цифрової інфраструктури (сучасних телекомунікаційних мереж, центрів обробки даних, онлайн-платформ), відкритих даних для аналітики, а також високим рівнем цифрових компетентностей населення. У результаті формується синергетичний ефект: інвестиції у цифрову інфраструктуру

стимулюють розвиток людського капіталу, створення центрів компетенцій і кластерів інновацій.

Цифрова трансформація формує цифровий капітал регіону, який є синергетичним поєднанням:

$$\text{Цифровий капітал} = \text{Технології} + \text{Людські компетентності} + \text{Інноваційна екосистема} \quad (1.1)$$

Цей капітал виступає головним чинником конкурентоспроможності, особливо для віддалених територій, оскільки дозволяє долати просторові обмеження для бізнесу, освіти та експорту послуг.

Таблиця 1.6 – Сфери та синергетичні ефекти цифрової трансформації регіональної екосистеми

Сфера Трансформації	Сутність Перетворень (Нова Модель)	Ключові Цифрові Інструменти та Ініціативи	Синергетичний Ефект для Регіону
Управління	Перехід від традиційних до електронних форм урядування (e-Governance). Оновлення управлінських процесів та посилення демократичних практик.	Електронні сервіси, системи онлайн-голосування/петицій, електронні бюджети, платформи «Прозорро», двосторонній комунікаційний зворотний зв'язок.	Зростання прозорості та підзвітності. Скорочення бюрократичних процедур і зменшення корупційних ризиків. Посилення соціальної довіри.
Економічна Модель	Перехід від індустріально-аграрного до цифрового типу розвитку. Створення інноваційної екосистеми та підвищення продуктивності.	Розвиток IT-кластерів, технопарків, відкриті дані (Open Data) для аналітики, онлайн-платформи для бізнесу та стартапів.	Привабливість для інвесторів та IT-компаній. Стимулювання інновацій та створення центрів компетенцій. Подолання просторових обмежень для експорту послуг.
Соціальні Комунікації	Трансформація соціальних взаємодій та підвищення якості життя (Human Development Index - HDI). Розширення можливостей для самореалізації.	Системи електронної освіти (смарт-класи), телемедицина, цифрові сервіси для доступу до публічних послуг.	Підвищення доступності якісних послуг (освіта, охорона здоров'я) незалежно від віддаленості. Зростання цифрових компетентностей населення.

Продовження табл. 1.6

Сфера Трансформації	Сутність Перетворень (Нова Модель)	Ключові Цифрові Інструменти та Ініціативи	Синергетичний Ефект для Регіону
Інфраструктура	Модернізація інтелектуальної та транспортної інфраструктури. Формування платформенної бази розвитку регіону.	Впровадження IoT-рішень, якісний інтернет-зв'язок (4G/5G), дата-центри.	Комунікаційна доступність та привабливість для підприємницьких ініціатив. Оптимізація транспортного планування та енергоспоживання.
Сталий Розвиток / Екологія	Забезпечення контролю та своєчасного реагування на екологічні ризики. Орієнтація на екологічну відповідальність.	Датчики моніторингу якості повітря та води, супутниковий моніторинг довкілля, аналітичні платформи для екологічних даних.	Покращення якості моніторингу довкілля. Підвищення інвестиційної привабливості регіону через відповідність екологічним стандартам.

Джерело: систематизовано автором за [50]

Важливо відзначити, що цифрова трансформація підсилює здатність регіонів діяти як самостійні суб'єкти економічного розвитку, створюючи передумови для формування нових економічних ніш, інтеграції у міжнародні ринки та залучення інвестицій шляхом розвитку цифрових сервісів. Цифрова інфраструктура сприяє появі платформених бізнес-моделей, дистанційних форм праці та освітніх можливостей, що підвищує мобільність трудових ресурсів і формує нову якість регіонального ринку праці. Значущою складовою є і розвиток цифрової регіональної політики, спрямованої на забезпечення рівного доступу населення до цифрових сервісів, удосконалення механізмів координації між органами влади різних рівнів, впровадження моніторингових систем, заснованих на аналітиці великих даних. Завдяки цьому регіони отримують можливість прогнозувати соціально-економічні тенденції, оперативно реагувати на ризики та своєчасно коригувати стратегії розвитку. Синергія цифрових інструментів та регіональної політики створює ефект прискорення, за якого позитивні результати цифровізації поширюються на інші сфери регіонального життя.

Цифрові сервіси впливають і на якість життя населення, сприяючи підвищенню рівня доступності освіти, охорони здоров'я, транспортних і

комунальних послуг. Системи електронної освіти, телемедицини, «розумного» планування громадського транспорту та енергоспоживання сприяють зростанню показників людського розвитку (HDI), розширенню можливостей для самореалізації та соціальної участі громадян. Важливим аспектом є посилення демократичних практик управління завдяки цифровим інструментам участі громадян — онлайн-петиціям, електронним консультаціям, платформам зворотного зв'язку. Це забезпечує двосторонню комунікацію між владою та громадою, підвищує рівень прозорості та підзвітності управлінських рішень, а також сприяє формуванню соціальної довіри. Децентралізація та цифровізація формують взаємодоповнюючі напрями розвитку. Децентралізовані громади отримують можливість реалізовувати цифрові інструменти у сфері публічного управління (електронні бюджети, онлайн-голосування, системи «Прозорро»), що підвищує ефективність використання ресурсів і посилює аналітичну спроможність місцевої влади. Цифрова інфраструктура є ключовою умовою реалізації цих процесів.

Наявність якісного інтернет-зв'язку, базових технопарків, дата-центрів та електронних платформ створює основу для розвитку бізнесу, публічного управління й інноваційної діяльності. Інвестиції у створення таких інфраструктур формують платформену базу розвитку регіону, підвищують його комунікаційну доступність і привабливість для підприємницьких ініціатив. Цифрові технології також мають важливе значення у сфері сталого розвитку. Використання датчиків, супутникового моніторингу дає можливість контролювати екологічні параметри — якість повітря, стан водних ресурсів, рівень забруднення. Це підвищує якість моніторингу довкілля, дозволяє своєчасно реагувати на екологічні ризики та підвищує інвестиційну привабливість регіону через орієнтацію на екологічну відповідальність. Цифровий капітал регіону формується на основі поєднання технологічних рішень, людських компетентностей і здатності до інноваційної взаємодії. Він є одним із ключових чинників конкурентоспроможності територій, особливо у віддалених регіонах, де цифровізація долає просторові обмеження для розвитку

бізнесу, освіти та експорту послуг. Цифрова трансформація має безперервний і самоактивний характер, коли кожен новий етап розвитку сприяє появі наступних ініціатив. Так, впровадження смарт-класів у закладах освіти стимулює розвиток цифрових компетентностей молоді, що своєю чергою активізує створення стартапів, залучення інвестицій та зростання цифрової інфраструктури.

Цифровий капітал утворюється як поєднання технологій, людських дієвих компетентностей, онлайн-платформ, інноваційної екосистеми. Це — реальний фактор конкурентоспроможності, особливо для віддалених територій: коли фізичне розташування не блокує експорт, стартапи, експорт послуг онлайн. Цифрова трансформація — це не одноразовий процес, а самопідтримувальний розвиток. Наприклад, поява смарт-класів стимулює молодь до технологій, вони запускають стартапи, створюють умови для інвесторів — які повертають капітал до інфраструктури — і таке замкнення зростання повторюється. Проте цифровізація — ризиковий процес (рис.1.4).

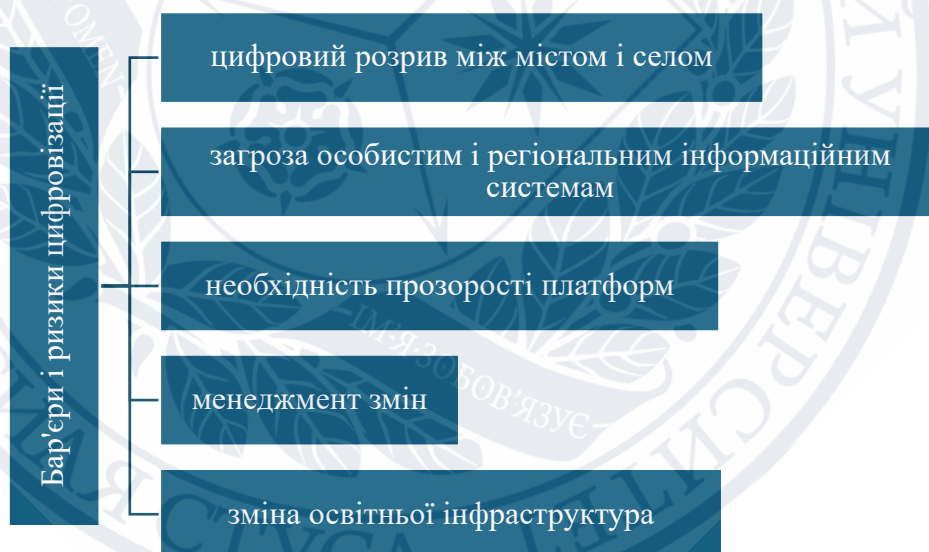


Рисунок 1.4 – Бар'єри і ризики цифровізації

Джерело: систематизовано автором за [22]

Таким чином, цифрова трансформація та регіональний розвиток мають глибоку взаємозалежність: цифровізація — не лише інструмент, а філософія розвитку, яка визначає інституційні зміни, економічне зростання, соціальну справедливість, екологічну стійкість. Вона створює новий рівень управління, сприяє інноваціям, відкритості, залученню громад. Результатом цифрової

трансформації стає підвищення якості життя, ефективності інститутів, конкурентоспроможності економіки та інклюзивності розвитку.

Висновки за розділом 1

Результати опрацювання теоретико-методологічного дослідження дозволяють узагальнити базові засади цифрової трансформації та визначити її місце у системі управління соціально-економічним розвитком регіонів. У роботі доведено, що цифрова трансформація є складним, багатовимірним і стратегічним процесом, який охоплює не лише технологічне оновлення, а й фундаментальну зміну управлінських підходів, організаційної культури, моделей мислення та взаємодії між ключовими учасниками розвитку. Проаналізовані наукові підходи свідчать про існування різних концептуальних трактувань цифрової трансформації — від технологічного до екосистемного. Спільним у всіх підходах є визнання цифрових технологій основою якісних змін, проте їхня ефективність визначається готовністю організацій, територіальних громад і регіональних систем до управлінських, культурних та інституційних перетворень. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається не лише як впровадження цифрових інструментів, а як перебудова логіки процесів, комунікацій та прийняття рішень на основі даних. Аналіз еволюції поняття засвідчив поступовий перехід від автоматизації та цифровізації до формування інтегрованих цифрових екосистем, у яких ключову роль відіграють великі дані, штучний інтелект, хмарні сервіси, Інтернет речей та інші інноваційні технології. Динаміка розвитку ІКТ-сектору у країнах OECD підтверджує, що цифрова економіка є глобальним драйвером економічного зростання, що підвищує актуальність цифровізації для регіональних політик.

Розкрито взаємозв'язок цифрової трансформації та регіонального розвитку, який має двосторонній і синергетичний характер. З одного боку, цифрові технології створюють передумови для модернізації економіки, підвищення продуктивності, розвитку інноваційних екосистем, покращення якості публічного управління й доступності послуг. З іншого — рівень

соціально-економічного розвитку, якість інституцій та людського капіталу визначають здатність регіону ефективно впроваджувати цифрові ініціативи та використовувати їх потенціал. Регіони, що володіють належною цифровою інфраструктурою, компетентним персоналом, ефективною системою управління та відкритими даними, отримують значно вищі шанси на формування стійких конкурентних переваг.

У роботі узагальнено, що цифрова трансформація створює нову логіку регіонального розвитку, яка базується на цифровому капіталі — інтеграції технологій, даних, цифрових навичок, інноваційних платформ і взаємодії учасників регіональної екосистеми. Її вплив проявляється у підвищенні прозорості публічного управління, розвитку цифрового підприємництва, формуванні інтелектуальної інфраструктури, розширенні доступу до освіти та охорони здоров'я, покращенні екологічного моніторингу та зменшенні територіальних бар'єрів.

Можна стверджувати, що цифрова трансформація є не просто складовою регіонального розвитку, а його ключовим стратегічним вектором. Вона формує нову модель регіональної політики, орієнтовану на інновації, відкритість, сталий розвиток та підвищення якості життя населення. Саме інтеграція цифрових технологій у систему управління регіоном створює передумови для зростання конкурентоспроможності територій, посилення людського капіталу та ефективної реалізації стратегій модернізації у контексті сучасних глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика соціально-економічного стану Вінницької області

Вінниччина – край індустрії і високомеханізованого сільського господарства, з науково-виробничою і мінерально-сировинною базою, економіка якої динамічно розвивається.

Аналіз сучасного стану цифрової трансформації Вінницької області потребує урахування вже наявних аналітичних матеріалів, що дозволяють сформувати об'єктивне уявлення про рівень цифрової зрілості регіону та ефективність реалізації відповідних управлінських рішень. Одним із джерел, яке містить структуровану оцінку цифрового розвитку області, є публікація авторів І.О. Ахновської та Д.О. Марусяк [3]. У зазначеній статті наведено узагальнені результати оцінювання цифрової політики регіону, що дає можливість застосувати їх як інформаційну основу для подальшого аналізу. Зокрема, у статті визначено, що рівень цифрової зрілості Вінницької області у 2024 році становив 88 %, що перевищує середньоукраїнський показник та свідчить про належний рівень організації цифрових процесів на регіональному рівні. Акцентовано увагу на ролі Управління цифрової трансформації Вінницької обласної військової адміністрації, впровадженні програми інформатизації «Електронна Вінниччина», а також інтеграції регіональних цифрових рішень із національними сервісами, що функціонують у межах політики цифрової трансформації України. Викладені аналітичні положення становлять методичну та інформаційну основу для подальшого оцінювання цифрової інфраструктури, доступності електронних адміністративних послуг, кадрового забезпечення цифрових процесів і ступеня нормативного супроводу цифровізації.

Станом на 1 серпня 2021 року чисельність населення Вінницької області складала приблизно 1 517,9 тис. осіб. Протягом січня–липня 2021 року

спостерігалось зменшення населення на понад 11 195 осіб через природне скорочення та внутрішню міграцію. Такі тенденції створюють додаткове навантаження на соціальні фонди та ринок праці. Динаміку чисельності населення наочно відображає табл. 2.1, яка показує стійке зменшення населення у 2021–2025 роках.

Таблиця 2.1 – Населення та динаміка змін (тис. осіб)

Рік / період	Населення	Коментар
2021 (1 серпня)	1 517,9	Загальна чисельність населення
Січень–липень 2021	–11,2	Зменшення чисельності населення
2022 (початок року)	1 509,0	Продовження тенденції скорочення
2025 (Вінниця)	356,4 (місто)	Чисельність населення міста

Джерело: систематизовано автором за [6]

Графічне подання дозволяє чіткіше простежити характер динаміки, а також оцінити інтенсивність скорочення населення в окремі періоди. На основі наведених показників побудовано рис. 2.1, який демонструє загальну тенденцію зміни чисельності населення області у 2021–2025 роках.

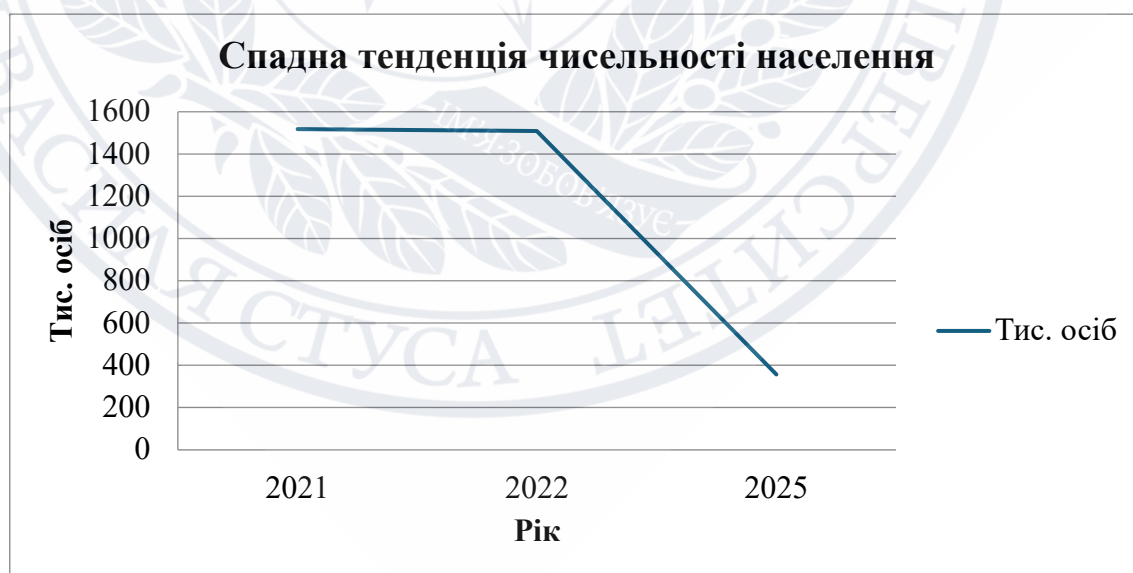


Рисунок 2.1 – Зміна чисельності населення Вінницької області у 2021–2025 рр., тис. осіб

Джерело: систематизовано автором за [6]

Вінницька область є одним із важливих регіонів заходу України з широким потенціалом агропромислового, промислового та соціального розвитку. Згідно з даними Головного управління статистики у Вінницькій області станом на 1 серпня 2021 року чисельність наявного населення складала приблизно 1 517,9 тис. осіб. Протягом січня-липня 2021 року спостерігалось зменшення населення на понад 11 195 осіб, що зумовлено як природним, так і міграційним скороченням. Демографічні тенденції у Вінницькій області свідчать про стійку тенденцію до зменшення кількості населення. Значна частина цього зменшення пов'язана з більшим числом смертей ніж народжень (природне скорочення), а також із внутрішньої міграцією. Така ситуація створює навантаження на соціальну інфраструктуру, пенсійні фонди та кадровий потенціал регіону. Зменшення чисельності населення в об'ємах, що перевищують певні рівні, також може негативно вплинути на ринок праці, зокрема через зменшення мобільної робочої сили.

У 2021 році рівень безробіття серед населення віком 15 років і старше, відповідно до методології МОП, в області був високим — близько 11,0 % робочої сили цього вікового складу. Кількість безробітного населення віком 15-70 років становила приблизно 77,3 тис. осіб. Зайнятість людей у віковій категорії 15-70 років — одна із ключових проблем: частка осіб, які не входять до складу робочої сили, є значною (понад 40 % у відповідній віковій групі). Середня номінальна зарплата штатного працівника (за даними по юридичних особах та відокремлених підрозділах, із числом найманих працівників 10 і більше) у серпні 2021 року становила 12 426 грн, що приблизно в 2,1 рази вище за рівень мінімальної зарплати. Однак порівняно з липнем 2021 року було зафіксовано зменшення середньої заробітної плати на 2,8 %, тоді як у порівнянні з серпнем 2020 року — її збільшення на 22,6 %. Значні коливання зарплат існують залежно від галузей: найвища зарплата зареєстрована у галузях державного управління та соціального страхування, найнижча — у сфері тимчасового розміщування й організації харчування. Сільське господарство відіграє вагомую роль в економіці області. За даними за перші вісім місяців 2021 року індекс продукції сільського

господарства порівняно з аналогічним періодом попереднього року становив 106,1 %, із помітним перевищенням показника серед підприємств (111,2 %) та з меншим зростанням у господарствах населення (98,2 %). Зокрема, значне збільшення обсягів виробництва зернових та зернобобових культур, а також овочів, садово-ягідних культур спостерігалось в господарствах усіх категорій. Проте, у тваринництві спостерігалися деякі коливання: зменшення виробництва м'яса (реалізація на забій) в деяких категоріях господарств. Промисловий сектор області демонструє неоднорідну динаміку: галузі переробної промисловості, харчової промисловості, виробництва напоїв, фармацевтичної продукції мають вищий рівень доходів і виплат, ніж середній показник по області. До того ж, капіталовкладення залишаються важливим фактором розвитку: індекс капітальних інвестицій для області в цілому перевищував 100 % (порівняно з аналогічним періодом попереднього року), що свідчить про зростання активності щодо оновлення основних фондів. Основні джерела фінансування капітальних інвестицій — власні кошти підприємств — складають значну частину, значно більшу, ніж позики або бюджетні надходження [8].

У 2023 році Вінниччина вийшла на друге місце в рейтингу економічної стійкості областей України і за критеріями оцінювання набрала 206 балів. Вінницька область, очолювана начальником ОВА Сергієм Борзовим, за критеріями оцінювання набрала 206 балів. 2023 року регіон зміцнив свої позиції лідера за обсягами продукції сільського господарства: 105,1 млрд грн (в постійних цінах 2021 року). Це 9,4% від сумарного обсягу по всій Україні. Причому область посіла перше місце як в рослинництві (74,1 млрд грн, або 8,2% від врожаю в усій Україні), так і в тваринництві (31 млрд грн, тобто 14,7% від загальноукраїнського результату). Темпи зростання сільгоспвиробництва склали 18,7% (п'яте місце). Зокрема, продукція рослинництва збільшилася на 28,5%. Найбільше зріс валовий збір сої (на 66,2%), пшениці (на 44,6%), ріпаку (на 40,5%), кукурудзи (на 40,4%), соняшника (на 21,4%). За обсягом експорту товарів область увійшла в п'ятірку кращих у 2023 році: майже \$1,7 млрд. А в першому кварталі 2024 року — в трійку лідерів: \$548 млн. Левова частка цих

обсягів припадає, звісно, на продукцію сільського господарства і харчової промисловості. За динамікою експорту Вінниччина посіла друге місце за підсумками 2023 року і четверте — у січні-березні 2024 року. У житловому будівництві область за підсумками 2023 року увійшла в трійку лідерів як за обсягами, так і за темпами. Прийнято в експлуатацію житлових будинків загальною площею 659 тис. кв. м, з них переважна частина (509 тис. кв. м) — у сільській місцевості. Порівняно з 2022 роком зростання на 62,8%, а в сільській місцевості — на 110,8%, тобто більш як удвічі. У нежитловому будівництві область 2023 року була п'ятою за загальною площею прийнятих в експлуатацію будівель і шостою за динамікою (зростання на 80% порівняно з 2022 роком). Однак у січні-березні 2024 року показники області в будівництві погіршилися. Оцінювання економічної стійкості регіонів відбувалось за чотирма важливими сферами економічного життя: сільськогосподарське виробництво, експорт товарів, прийом в експлуатацію житлових будинків і прийом в експлуатацію нежитлових будівель. Щодо сільського господарства Держстат наприкінці травня оприлюднив інформацію за 2023 рік; щодо інших трьох сфер вже є дані також і за січень-березень 2024 року. Тобто накопичився певний масив цифр, який дозволяє об'єктивно оцінити стан справ в економіці в різних областях. За кожним критерієм їм нараховано від 20 балів за найкращий показник до 1 балу за найгірший. Ранжування областей за сумою балів визначило їхні місця в рейтингу [43].

Соціально-економічний стан Вінницької області у 2025 році характеризується функціонуванням шести районів (Вінницького, Гайсинського, Жмеринського, Могилів-Подільського, Тульчинського та Хмільницького), які охоплюють 63 територіальні громади. До основних демографічних даних належать: населення Вінниці – 356 379 осіб (станом на 2025 рік), а загальна чисельність населення області на початок 2022 року становила 1 509 015 осіб. Серед економічних аспектів важливою є сфера сільського господарства, а також наявність екологічних викликів, таких як проблеми зі сміттєзвалищами та утилізацією пестицидів.

Додаткової уваги заслуговує тенденція поступового переорієнтування економіки області на більш технологічні та наукоємні види діяльності, що зумовлено формуванням попиту на інноваційні рішення як у промисловому секторі, так і в аграрному виробництві. Водночас зростає роль локальних кластерних ініціатив, спрямованих на посилення кооперації між підприємствами, закладами освіти та науковими установами. Такі об'єднання сприяють підвищенню рівня інноваційної активності, оптимізації логістичних процесів, а також формуванню стабільного середовища для розвитку малого і середнього бізнесу.

Соціальна складова розвитку регіону демонструє поступове покращення якості життя населення, зокрема у частині доступу до базових послуг, але зберігаються диспропорції між міськими та сільськими громадами. Це обумовлює необхідність посилення державної підтримки периферійних територій, а також удосконалення інструментів місцевого самоврядування. Важливим викликом залишається трудова міграція, що впливає на демографічну структуру та ринок праці, формуючи дефіцит фахівців окремих галузей. У відповідь на ці процеси регіональна політика має формувати більш сприятливі умови для розвитку людського капіталу та підвищення інвестиційної привабливості територій.

У 2024–2025 роках область демонструє поступову стабілізацію економічних процесів після складних викликів, спричинених воєнними діями та глобальними економічними коливаннями. Завдяки ефективній діяльності органів місцевої влади, бізнесу та міжнародній підтримці регіон зберігає позитивні тенденції у виробництві, інвестиційній діяльності, зайнятості та соціальній сфері. Економічна база Вінницької області у 2024–2025 роках зберігає аграрно-промислову спрямованість, яка поєднує потужний сільськогосподарський сектор із переробною промисловістю. Частка аграрного виробництва у валовому регіональному продукті перевищує 35 %, що забезпечує лідируючі позиції області серед регіонів України за виробництвом цукру, зернових культур, м'яса та молока. Значний внесок у промислову динаміку здійснюють підприємства

харчової, машинобудівної, деревообробної, текстильної та хімічної галузей. Ринок праці області у 2024–2025 роках характеризується поступовим зниженням рівня безробіття та підвищенням попиту на кваліфіковану робочу силу. За даними Вінницької обласної служби зайнятості, у першому півріччі 2025 року з нею співпрацювали 3473 роботодавці, які подали 9379 вакансій, що на 577 вакансій більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Основними галузями, де спостерігається підвищений попит на працівників, залишаються сільське господарство (20,2 % вакансій), торгівля (18,9 %), будівництво та транспорт. У 2024 році завершено реалізацію низки інфраструктурних проєктів — реконструкцію об'єктів освіти, медицини та транспортної інфраструктури в рамках державної програми «Велике відновлення». В області діє понад 1,2 тис. закладів освіти, функціонує 87 медичних установ вторинного рівня та 6 багатопрофільних лікарень інтенсивного лікування. У 2025 році триває модернізація транспортної мережі, розвиток цифрових послуг для населення та впровадження регіональних програм енергоефективності.

Станом на 31 грудня 2024 року Вінницька область залучила 417,2 млн доларів США прямих інвестицій (інструментів участі в капіталі). Порівняно з попереднім роком, це зростання на 1,88 %. З загального обсягу інвестицій 72,18 % надійшло з країн ЄС (переважно з Кіпру, Австрії, Польщі, Німеччини, США). Упродовж I півріччя 2025 року з Вінницькою обласною службою зайнятості співпрацювали 3473 роботодавця, які подали 9379 вакансій. Це приблизно на 577 вакансій більше ніж за аналогічний період 2024 року (8802 вакансії у 2024 році). Галузі з найбільшою заявленою потребою в кадрах: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (20,2 % від усіх вакансій), оптова і роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (18,9 %). Що стосується безробіття, у 2024 році в області зареєстровано 18,5 тисяч безробітних, що на 4,2 тисячі менше ніж у 2023 році, коли цей показник сягав 22,7 тисяч осіб [12].

Таким чином, соціально-економічний стан Вінницької області у 2024–2025 роках характеризується помірним економічним зростанням, підвищенням інвестиційної активності, зниженням безробіття та розвитком соціальної

інфраструктури. Незважаючи на складні зовнішні обставини, регіон зберігає стійкість економічної системи та демонструє позитивні тенденції у сфері цифровізації, що створює передумови для подальшої модернізації економіки та підвищення якості життя населення.

2.2 Аналіз стратегічних документів цифрового розвитку Вінницької області

Цифрова трансформація регіонального управління є головним напрямом модернізації суспільства та економіки України в умовах глобальної інформатизації. Вона сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість діяльності органів влади, а також стимулює розвиток цифрових компетенцій громадян і інноваційного потенціалу територій. Для України, що інтегрується у європейський цифровий простір, створення цілісної стратегії цифрового розвитку на регіональному рівні має надзвичайно важливе значення. Саме через регіональні стратегії відбувається конкретизація національних пріоритетів, адаптація державних політик до місцевих реалій і створення дієвих механізмів впровадження інноваційних технологій у соціально-економічні процеси. Вінницька область, як один із лідерів центрального регіону України, демонструє системний підхід до формування політики цифрової трансформації, поєднуючи державні ініціативи з місцевими програмами, що мають прикладне значення для розвитку громад, бізнесу та публічного управління.

Одним із базових нормативних документів, що визначав напрями цифровізації на національному рівні у попередній період, є *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р* — «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації». Документ визначав першочергові заходи з розвитку цифрової інфраструктури, електронних послуг, кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності населення і покликався на реалізацію пріоритетів у три-річній перспективі [32].

Оскільки Концепція 2018–2020 рр. мала короткостроковий характер, надалі на національному рівні з'являлися інші документи та дорожні карти, які продовжували/розширювали політику цифрової трансформації (наприклад, ініціативи Мінцифри, національні програми та оновлені стратегії у 2020–2024 рр.). Важливе місце у системі стратегічного планування займає Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року [33] розроблена Міністерством цифрової трансформації. Її ключовими принципами є:

- «Держава у смартфоні» — повна доступність публічних послуг онлайн;
- «Відкриті дані» — максимальна прозорість діяльності влади;
- «Кібербезпека» — забезпечення безпеки інформаційного простору;
- «Цифрова грамотність» — підготовка суспільства до роботи з технологіями.

Реалізація зазначених принципів покликана не лише підвищити якість державного управління, а й створити сприятливі умови для інноваційного розвитку регіонів. Водночас, Стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки [30] визначає цифровізацію як наскрізну мету регіональної політики, що має сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів, залученню інвестицій, розвитку людського капіталу та розширенню доступу громадян до публічних послуг.

У зв'язку зі зростанням ролі цифрових технологій у державному управлінні, стратегічні документи розвитку цифрового середовища регіонів стають ключовими орієнтирами формування політики, механізмів регулювання, інституційних змін та технологічних модернізацій. Аналіз таких документів дозволяє оцінити ступінь готовності регіональних адміністрацій до впровадження цифрових рішень, визначити рівень стратегічного планування та узгодженості з національною цифровою політикою. Стратегічні документи цифрового розвитку Вінницької області відображають системне прагнення до модернізації управлінських процесів, підвищення ефективності надання публічних послуг та розвитку цифрової інфраструктури. Центральним

документом у цій сфері є Стратегія цифрової трансформації регіонів України до 2030 року, схвалена Кабінетом Міністрів України, яка визначає ключові напрями цифровізації, серед яких: розвиток електронного урядування, цифрової економіки, електронної демократії, кібербезпеки, цифрової освіти та інтелектуальних сервісів. На регіональному рівні Вінницька область адаптує ці пріоритети відповідно до власних потреб, потенціалу та структури соціально-економічного середовища.

У регіональних стратегічних документах простежується комплексний підхід до цифрової трансформації, який передбачає інтеграцію цифрових технологій у ключові сфери економічної та соціальної політики. Значну увагу приділено розвитку цифрової інфраструктури, зокрема розширенню широкопasmового доступу до Інтернету, модернізації телекомунікаційних систем, упровадженню хмарних сервісів для органів влади. Особливе місце у стратегіях займає цифровізація адміністративних послуг, що реалізується через впровадження електронних сервісів, інтеграцію регіону з платформою «Дія», розвиток систем електронного документообігу та автоматизації внутрішніх процесів.

Основними стратегічними орієнтирами виступають:

- створення ефективної системи цифрового врядування;
- розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури;
- підтримка малого та середнього бізнесу через впровадження цифрових технологій;
- підвищення цифрової компетентності населення;
- розвиток електронних освітніх та медичних сервісів.

Окремим компонентом є цифровізація освіти та розвиток цифрових компетентностей населення. Стратегія передбачає створення сучасних освітніх просторів, підтримку STEM-освіти, розвиток курсів цифрової грамотності для різних вікових груп населення. У стратегічних документах також окреслено перспективи розвитку інноваційних кластерів та стимулювання підприємництва у сфері ІТ, що формує підґрунтя для створення регіональної цифрової

екосистеми. Стратегічні документи також передбачають розвиток смарт-рішень для міського та регіонального управління — «розумного транспорту», цифрового моніторингу інфраструктури, впровадження систем енергоменеджменту та екологічного контролю. У контексті Вінницької області ці рішення спрямовані на підвищення якості комунальних послуг, оптимізацію логістичних потоків, зниження витрат у сфері ЖКГ та підвищення рівня екологічної безпеки.

У 2021 році у структурі Вінницької обласної державної адміністрації створено Департамент цифрової трансформації, що став координаційним центром реалізації політики у сфері цифровізації. Його діяльність спрямована на:

- розроблення та впровадження регіональних програм цифрового розвитку;
- узгодження діяльності громад у напрямі цифрових проєктів;
- здійснення моніторингу ефективності цифрових стратегій;
- розробку індикаторів оцінювання цифрової зрілості органів влади;
- співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема програмами USAID, UNDP.

Вінницька область також бере участь у національному проєкті «Цифрова громада», координованому Міністерством цифрової трансформації. У межах цього проєкту створено понад 80 «пунктів цифрової освіти» для навчання жителів користуванню електронними сервісами, банківськими додатками, системами онлайн-звернень тощо.

Важливою складовою процесу цифрової трансформації є розвиток електронного врядування та електронної демократії, які базуються на впровадженні інноваційних цифрових рішень у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Одним із ключових інструментів, що забезпечує відкритість, прозорість та участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень, стала платформа EDEM (Електронна демократія) — національна система електронної участі, розроблена за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України у співпраці з міжнародними партнерами та громадськими організаціями [26]. Платформа EDEM є комплексним цифровим

середовищем, що об'єднує інструменти електронних петицій, консультацій з громадськістю, бюджетів участі, опитувань та голосувань, створюючи єдиний простір для реалізації принципів демократії участі. Вона функціонує як міст між громадянами та владою, забезпечуючи можливість прямої комунікації з органами місцевого самоврядування. Завдяки EDEM жителі громад можуть не лише подавати пропозиції, але й відстежувати процес їх розгляду, брати участь у визначенні пріоритетів розвитку громади, контролювати ефективність використання бюджетних коштів. Співпраця органів влади з платформою EDEM сприяє формуванню нової моделі цифрового врядування, у якій громада стає не пасивним спостерігачем, а активним учасником управлінського процесу. Це відповідає сучасним європейським принципам *good governance* і концепції відкритого уряду (*Open Government*), які ґрунтуються на прозорості, залученості громадян і підзвітності влади. За даними Міністерства цифрової трансформації, станом на 2025 рік до системи EDEM підключено понад 1300 громад України, включно з більшістю територіальних громад Вінницької області. Зокрема, саме у Вінницькій області платформа EDEM використовується для впровадження бюджетів участі, проведення онлайн-опитувань населення, публікації електронних консультацій і створення механізмів моніторингу виконання місцевих рішень.

Паралельно з розвитком електронної демократії активно реалізується інша ініціатива — «Дія. Цифрова громада», яка є частиною комплексної політики цифрової трансформації регіонів [27]. Це онлайн-платформа, створена для підтримки територіальних громад у процесі цифровізації, підвищення рівня цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування та впровадження цифрових послуг на базовому рівні. Платформа надає громадам інструменти для самооцінки цифрової зрілості, розроблення дорожніх карт цифрового розвитку, моніторингу ефективності реалізації цифрових стратегій і навчання кадрів. Система Дія. Цифрова громада є своєрідним «цифровим хабом» для територіальних громад України, який поєднує освітню, аналітичну та координаційну функції. Її метою є створення цифрово спроможних громад,

здатних ефективно використовувати сучасні технології для управління місцевим розвитком, надання послуг населенню, оптимізації роботи органів влади та залучення громадян до процесів прийняття рішень. На рис. 2.2 проілюстровано, як на практиці платформа допомагає громадам.



Рисунок 2.2 – Механізм практичної підготовки

Джерело: систематизовано автором за даними [23]

Для Вінницької області участь у програмі «Дія. Цифрова громада» має стратегічне значення. Саме цей регіон входить до числа лідерів за темпами цифровізації, активністю органів місцевого самоврядування та рівнем впровадження електронних послуг. Завдяки співпраці з платформами EDEM та «Дія. Цифрова громада» Вінницька область розвиває комплексну цифрову екосистему регіонального управління, що включає елементи відкритого врядування, систем аналітики даних, електронних сервісів і комунікаційних інструментів для громадян. Зокрема, у межах ініціативи «Цифрова громада» впроваджуються цифрові кабінети для мешканців, інтерактивні карти комунальної інфраструктури, сервіси онлайн-звернень, електронне подання проєктів громадського бюджету. Усе це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зменшенню бюрократичного навантаження та розвитку

довіри між владою й населенням. Взаємодія держави, регіональної влади та громад з платформами EDEM і «Дія. Цифрова громада» є показовим прикладом реалізації екосистемного підходу до цифрової трансформації, коли різні інституції діють не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи спільний цифровий простір країни. Такий підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток, підвищити рівень громадської участі, оптимізувати управлінські процеси й сприяти формуванню ефективного цифрового врядування на всіх рівнях публічної влади.

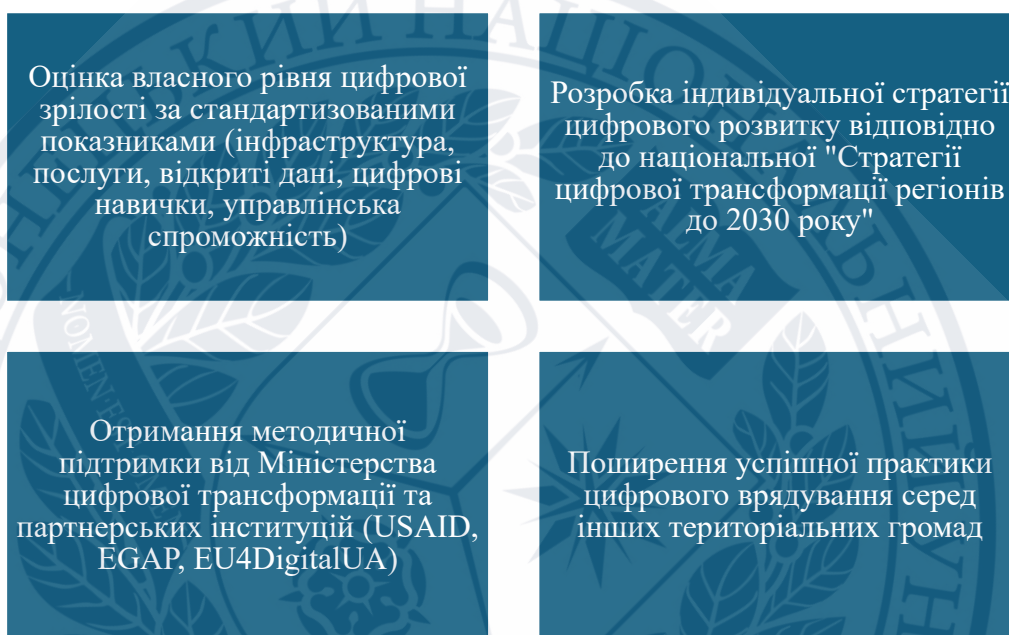


Рисунок 2.3 – Вплив платформи «Дія. Цифрова громада» на громадськість
Джерело: систематизовано автором за [27]

Важливою складовою оцінювання ефективності цифрової трансформації регіонів є аналіз динаміки цифрової зрілості, яку здійснює Міністерство цифрової трансформації України в межах проєкту «Дія. Цифрова громада». Саме на основі таких вимірювань формується уявлення про реальні темпи цифрового розвитку регіонів та громад, рівень їх готовності до впровадження електронних сервісів, а також здатність інституцій забезпечувати якісні управлінські процеси.

Зокрема, порівняння даних за I та II квартали 2025 року демонструє суттєвий прогрес України у сфері цифровізації (табл. 2.2). Індекс цифрової трансформації регіонів зріс з 30 до 38 балів, а індекс цифрової трансформації громад — з 16 до 27 балів. Це свідчить про розширення цифрових сервісів,

підвищення цифрової компетентності органів влади та активізацію участі громад у цифрових ініціативах. Окремі регіони демонструють особливо високі показники: Львівська, Дніпропетровська та Полтавська області входять до числа лідерів із результатами понад 50 балів, а серед громад найвищі позиції мають Криворізька, Дніпровська, Тернопільська, Ужгородська та Вінницька громади.

Таблиця 2.2 – Показники цифрової трансформації регіонів та громад України у 2025 році

Параметр	Значення
Середній індекс цифрової трансформації регіонів (І кв. 2025)	30 / 100
Середній індекс цифрової трансформації регіонів (ІІ кв. 2025)	38 / 100
Середній індекс цифрової трансформації громад (І кв. 2025)	16 / 100
Середній індекс цифрової трансформації громад (ІІ кв. 2025)	27 / 100
Лідери серед регіонів (ІІ кв. 2025)	Львівська (54), Дніпропетровська (52), Полтавська (50)
Лідери серед громад (ІІ кв. 2025)	Криворізька (74), Дніпровська (70), Тернопільська (69), Ужгородська (68), Вінницька (68)
Кількість громад у вимірюванні	1 265 громад
Зареєстровані користувачі платформи «Дія.Цифрова громада»	~1 348 користувачів
Кількість цифрових лідерів у громадах	131 лідер
Громади з електронним документообігом	712 громад
Позиція України у рейтингу ООН (Online Service Index)	5-те місце

Джерело: систематизовано автором за [22]

У 2024–2025 роках Вінницька область демонструє значні успіхи у реалізації конкретних цифрових проєктів. У 2024 році область увійшла до топ-5 регіонів України за рівнем цифрової готовності територіальних громад (за даними Мінцифри).

Попри досягнення, стратегічні документи цифрового розвитку реалізуються нерівномірно. Основними проблемами залишаються:

- обмежене фінансування, особливо на рівні громад;
- нестача ІТ-фахівців у невеликих населених пунктах;

- фрагментарність статистичного обліку цифрових показників;
- потреба у стандартизації цифрових рішень;
- низький рівень довіри частини населення до онлайн-сервісів.

Водночас наявність чітких стратегічних документів, підтримка міжнародних партнерів і активна позиція місцевої влади створюють умови для подальшого нарощування темпів цифровізації.

Подальший розвиток цифрової екосистеми регіону має ґрунтуватися на розширенні мережі електронних сервісів, які забезпечують прозорість, ефективність та доступність адміністративних процедур для громадян і бізнесу. Зокрема, розробка та впровадження платформ електронної взаємодії дозволяє оптимізувати роботу органів влади, зменшити часові витрати користувачів та забезпечити контроль за виконанням управлінських рішень. Важливу роль відіграє цифровізація соціальних послуг, медичних сервісів та освітніх платформ, що створює рівні можливості для мешканців територіальних громад незалежно від місця проживання.

Іншим важливим напрямом є розвиток цифрової грамотності населення, що є базовою умовою ефективного використання технологій. Реалізація навчальних програм, проєктів підвищення кваліфікації працівників бюджетної сфери та підтримка освітніх ініціатив дозволяють формувати культуру використання цифрових інструментів і стимулювати інноваційну активність. Крім того, цифровізація бізнес-процесів у регіоні сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку електронної комерції, оптимізації логістичних ланцюгів і створенню нових форм підприємництва на основі аналітики даних.

Підсумовуючи результати аналізу стратегічних документів цифрового розвитку Вінницької області, можна констатувати, що регіон сформував цілісну систему цифрової політики, яка включає нормативне, інституційне, інфраструктурне та освітнє забезпечення. Завдяки впровадженню стратегічних ініціатив область поступово перетворюється на цифровий центр Поділля, демонструючи високий рівень адаптації до викликів сучасності. Державна нормативно-правова база створює єдиний стратегічний каркас, у межах якого

регіони, зокрема Вінницька область, розробляють власні програми цифрового розвитку, орієнтуючись на місцеві особливості, потенціал та інфраструктурні ресурси. Цифровізація стає не лише інструментом модернізації управління, а й чинником соціально-економічного розвитку, який сприяє підвищенню ефективності бізнесу, розвитку електронної демократії та формуванню нової культури взаємодії між владою і громадянами.

2.3 Оцінка впровадження цифрових інструментів в управління Вінницькою областю

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку регіонів цифровізація стає ключовим механізмом підвищення ефективності управління, прозорості діяльності органів влади та покращення якості надання адміністративних послуг населенню. Вінницька область, як одна з адміністративно-територіальних одиниць центральної України, демонструє позитивну динаміку впровадження цифрових інструментів в управлінську практику, орієнтуючись на національні пріоритети, визначені у стратегіях цифрової трансформації. Оцінка ефективності цього процесу має важливе значення не лише для характеристики рівня цифрової зрілості регіону, а й для формування подальших рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів.

Цифрові інструменти управління в сучасній публічній адміністрації охоплюють широкий спектр напрямів — від електронного документообігу до використання інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень. У контексті Вінницької області цей процес має системний характер, що проявляється у таких основних формах:

- електронне урядування (e-Government) — перехід органів виконавчої влади на електронний документообіг і дистанційне надання послуг;
- відкриті дані (Open Data) — публікація інформації у вільному доступі для забезпечення прозорості діяльності влади;
- цифрові комунікації — впровадження сучасних ІТ-рішень для взаємодії між владою, бізнесом і громадою.

Упродовж останніх років органи державної влади та місцевого самоврядування області поступово переходять до використання інформаційно-аналітичних систем управління, інтегрованих баз даних, електронних сервісів, що дозволяють оптимізувати витрати, підвищити оперативність рішень та зменшити рівень бюрократичних процедур.

З метою підвищення ефективності цифрових перетворень Управління цифрової трансформації активно співпрацює з Міністерством цифрової трансформації України, програмами міжнародної технічної допомоги USAID, UNDP, а також з вітчизняними IT-компаніями.

Цифрова трансформація сприяє формуванню нових моделей економічної діяльності, що базуються на використанні інтелектуальних систем управління, цифрових платформ і технологій штучного інтелекту. Це дозволяє підприємствам області підвищувати якість продукції, скорочувати виробничі цикли та забезпечувати більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Крім того, використання цифрових технологій відкриває можливості виходу на нові ринки та формування конкурентних переваг, зокрема завдяки автоматизації процесів, розвитку електронної логістики та застосуванню інноваційних моделей ведення бізнесу.

Також цифрова трансформація підсилює потенціал регіону у сфері залучення інвестицій, оскільки наявність сучасної цифрової інфраструктури є одним із ключових критеріїв для інвесторів. Вона створює сприятливі умови для розвитку стартапів, технологічних компаній та інноваційних хабів, що формують нові джерела економічного зростання. У довгостроковій перспективі цифровізація сприяє формуванню стійкої конкурентоспроможності регіону через поєднання інноваційності, підвищення ефективності управління та розвиток людського капіталу.

Управлінські процеси у Вінницькій області зазнали суттєвих змін після запровадження систем електронного документообігу. Станом на 2025 рік усі структурні підрозділи обласної державної адміністрації та більшість районних адміністрацій перейшли на електронну форму обміну службовими документами.

Це дозволило скоротити середній час опрацювання звернень громадян із 10 до 4 днів, а обсяг паперової документації зменшився понад 60%.

Важливим елементом у розвитку цифрового управління стала політика відкритих даних. Вінницька область однією з перших в Україні створила регіональний портал відкритих даних, який включає понад 250 наборів інформації. Серед них — фінансові звіти бюджетних установ, дані про комунальне майно, енергоспоживання, закупівлі та інвестиційні проєкти.

Цей ресурс підвищив прозорість влади, забезпечив механізми громадського контролю й стимулював розвиток місцевих ІТ-ініціатив та стартапів, орієнтованих на аналітику публічних даних. Управління економіки та фінансів активно впроваджує електронну звітність, що автоматизує процеси збору й аналізу інформації від підпорядкованих структур.

Функціонування регіонального порталу прозорість використання бюджетних коштів, ефективний громадський контроль та формування сприятливих умов для розвитку аналітичних сервісів.



Рисунок 2.4 – Структура публікацій на порталі відкритих даних
Вінницької області (%)

Джерело: систематизовано автором за [6]

Структура оприлюднених даних демонструє переважання інформації фінансового та інвестиційного характеру, що підтверджується даними на рис. 2.4, де відображено їхній процентний розподіл.

Домінування цих категорій (зокрема закупівлі – 25 %, інвестиційні проєкти – 20 %, фінансова звітність – 20 %, комунальне майно – 15 % тощо), що свідчить про орієнтацію Вінницької області на відкритість бюджетного процесу та інвестиційну привабливість регіону.

Подальший розвиток цифрових інструментів в управлінні областю пов'язаний із розширенням аналітичних можливостей органів влади.

Окремої уваги заслуговує розвиток систем моніторингу діяльності органів влади, які у Вінницькій області поступово інтегруються в єдине цифрове середовище.

Застосування дашбордів і візуалізаційних панелей дозволяє у режимі реального часу відстежувати ключові індикатори соціально-економічного розвитку, зокрема стан комунальної інфраструктури, показники бюджетного виконання, рівень надання адміністративних послуг.

Застосування цифрових інструментів у фінансовій сфері сприяло точнішому плануванню обласного бюджету, зменшенню помилок у звітності й прискоренню формування статистичних показників соціально-економічного розвитку. Область також послідовно реалізує політику електронної демократії, яка забезпечує участь громадян у прийнятті управлінських рішень через цифрові платформи. Зокрема, функціонує регіональна платформа «Електронні петиції», яка надає мешканцям можливість ініціювати обговорення важливих питань місцевого розвитку.

У 2024 році на платформі було зареєстровано понад 700 петицій, із яких близько 20% набрали необхідну кількість підписів для розгляду місцевими радами. Статистику ефективності цього механізму представлено на рис. 2.5, де відображено співвідношення петицій, підтриманих громадськістю, та тих, що не досягли визначеного порогу.



Рисунок 2.5 – Статистика електронних петицій у Вінницькій області за 2024 рік

Джерело: систематизовано автором за [6]

Отримані дані підтверджують активність громадян та позитивну динаміку впровадження технологій е-демократії на регіональному рівні.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз соціально-економічного стану та рівня цифрової трансформації Вінницької області у 2021–2025 роках засвідчує її позиціонування як динамічно розвиненого регіону аграрно-промислової спрямованості з вагомим потенціалом подальшої модернізації. Область не лише зберігає стійкість в умовах зовнішніх викликів, але й активно впроваджує державні та регіональні стратегії, спрямовані на підвищення ефективності управління та якості життя населення. Розвиток промислового комплексу й аграрного сектору, зокрема у виробництві зернових культур, продуктів харчування та товарів переробної промисловості, дозволяє області зберігати високі позиції у загальнодержавних рейтингах. Водночас значне зростання експорту та обсягів інвестицій у 2023–2025 роках

підтверджує посилення економічної стійкості регіону та його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, включаючи умови воєнного часу. Виконання великих інфраструктурних проєктів, модернізація соціальної сфери та поява нових технологічних ініціатив свідчать про достатній рівень управлінських спроможностей органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Значна частина розділу присвячена аналізу стратегічних документів цифрового розвитку. Встановлено, що Вінницька область орієнтується на національні пріоритети цифрової трансформації та послідовно адаптує їх до власних потреб. Ключовим чинником успішної цифрової політики є узгодженість регіональних стратегій зі Стратегією цифрової трансформації України до 2030 року. Особливу увагу приділено побудові цифрової інфраструктури, впровадженню електронних сервісів, розвитку цифрової освіти, формуванню системи кібербезпеки, підвищенню цифрових компетентностей населення та підтримці цифрового підприємництва.

Встановлено, що Вінницька область орієнтується на національні пріоритети цифрової трансформації та послідовно адаптує їх до власних потреб. Особливу увагу приділено побудові цифрової інфраструктури, впровадженню електронних сервісів, розвитку цифрової освіти, формуванню системи кібербезпеки, підвищенню цифрових компетентностей населення та підтримці цифрового підприємництва. Функціонування регіонального Департаменту цифрової трансформації забезпечує інституційне підґрунтя для реалізації цифрових програм, координації дій громад та впровадження нових цифрових платформ. Активне використання інструментів електронної демократії, зокрема через EDEM та систему «Дія. Цифрова громада», свідчить про формування у регіоні відкритої моделі врядування, що забезпечує взаємодію влади та громадян на основі прозорості, підзвітності та ефективної участі населення у процесах прийняття рішень.

Проаналізовані дані індексів цифрової трансформації за 2024–2025 роки демонструють суттєве зростання показників цифрової зрілості громад Вінниччини, що підтверджує активну роботу територій щодо впровадження

електронних сервісів, переходу на електронний документообіг та застосування технологій для покращення управління. Особливо важливим є той факт, що громади регіону входять до числа всеукраїнських лідерів за цифровою готовністю, що свідчить про системність регіональної політики та її ефективність.

Перехід структур обласної адміністрації на електронний документообіг значно скоротив час обробки звернень та оптимізував внутрішні процеси. Публікація великої кількості наборів відкритих даних підвищила рівень прозорості та створила підґрунтя для розвитку ІТ-ініціатив. Активне функціонування електронних петицій, сервісів громадського бюджету та платформ для консультацій доводить реальну дієвість інструментів електронної демократії на практиці.

Разом із досягненнями було виявлено низку проблемних аспектів, серед яких: нерівномірність цифрової готовності громад, обмежене фінансування цифрових проєктів, нестача кваліфікованих ІТ-фахівців у селах, недостатність стандартизації цифрових рішень, а також відмінності в рівні довіри населення до онлайн-сервісів. Ці фактори потребують подальшої уваги та можуть бути враховані при розробленні нових регіональних програм та дорожніх карт.

Слід зазначити, що Вінницька область упевнено формує модель сучасного цифрового регіону, здатного ефективно управляти ресурсами, реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток. Поєднання високого рівня соціально-економічної активності з активною цифровізацією створює умови для зміцнення конкурентних переваг територій, підвищення інвестиційної привабливості та покращення якості життя населення. Таким чином, цифрова трансформація не лише доповнює, а й суттєво підсилює соціально-економічний розвиток Вінниччини, формуючи нову траєкторію зростання регіону в умовах сучасних глобальних та національних викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1 Проблеми та бар'єри цифрової трансформації у Вінницькій області

Важливо враховувати, що формування стратегічного бачення цифрового розвитку регіону повинно ґрунтуватися на глибокому аналізі потреб територіальних громад, економічних секторів та інституційного середовища. Необхідною умовою стає узгодження регіональної цифрової стратегії з національними пріоритетами, що дозволяє забезпечити єдність інформаційного простору та уникнути фрагментації цифрових ініціатив. Крім того, одним з основних елементів концептуальних засад є створення механізмів міжвідомчої координації, здатних забезпечити узгодженість дій органів влади та результативне використання наявних ресурсів.

Важливим напрямом є розвиток даних як стратегічного активу регіону. Це передбачає впровадження систем управління даними, забезпечення їх стандартизації, відкритості та інтегрованості. Використання аналітичних інструментів дозволяє органам влади здійснювати прогнозування, підвищувати точність управлінських рішень і розробляти політики, що базуються на фактах.

Процес цифрової трансформації системи управління у Вінницькій області, попри позитивну динаміку, залишається складним та багатофакторним явищем. На регіональному рівні, як і в більшості областей України, спостерігається низка системних перешкод, які уповільнюють темпи цифровізації та знижують ефективність реалізації державних і місцевих стратегій цифрового розвитку. Ці бар'єри мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, вони тісно пов'язані з економічною ситуацією, воєнним станом, адміністративно-кадровими викликами та обмеженими фінансовими можливостями місцевих громад.

У великих містах спостерігається майже повне впровадження електронних сервісів, тоді як у сільських громадах цифрові рішення охоплюють лише третину

управлінських процесів (табл. 3.1). Це свідчить про наявність глибокого «цифрового розриву» між центром і периферією.

Таблиця 3.1 – Рівень впровадження цифрових інструментів у територіальних громадах Вінницької області, 2024 р.

Показник	Великі міські громади (Вінниця, Ладижин)	Середні міські громади (Жмеринка, Гайсин, Могилів-Подільський)	Сільські та селищні громади
Наявність електронного документообігу	100 %	85 %	42 %
Використання системи «Вчасно» або «М.Е.Дос»	96 %	72 %	33 %
Наявність офіційного вебсайту громади	100 %	94 %	68 %
Підключення до платформи «Дія. Цифрова громада»	80 %	61 %	27 %
Наявність ІТ-фахівця у штаті	100 %	64 %	19 %

Джерело: систематизовано автором за [37]

Найсуттєвішим бар'єром на шляху цифрової трансформації є нестача фінансових ресурсів. Значна частина територіальних громад Вінницької області має обмежені можливості щодо формування місцевих бюджетів, що безпосередньо впливає на обсяги фінансування цифрових проєктів. У більшості селищних рад відсутні достатні кошти для закупівлі сучасної комп'ютерної техніки, ліцензійного програмного забезпечення, розвитку локальних мереж і забезпечення кіберзахисту даних. Після початку повномасштабної війни 2022 року фінансові пріоритети органів місцевого самоврядування були суттєво переглянуті. Основні видатки спрямовуються на підтримку критичної інфраструктури, енергетичної стабільності, гуманітарних потреб населення та забезпечення життєдіяльності громад. У таких умовах питання цифровізації часто відсувається на другий план, оскільки його фінансування вимагає значних інвестицій, що не завжди можуть бути виправдані в короткостроковій перспективі. В окремих територіальних громадах Вінниччини (зокрема у селищах Гайсинського, Тульчинського, Липовецького районів) відзначається ситуація, коли цифрові ініціативи реалізуються виключно за рахунок міжнародної технічної допомоги — грантів від ПРООН, USAID чи проєктів ЄС.

Це свідчить про залежність регіонів від зовнішнього фінансування, а не від сталого місцевого бюджету, що унеможливорює довгострокове планування.

Окрім цього, частина наявного обладнання у громадах морально застаріла, а кошти на його оновлення відсутні. Наприклад, у селищних радах досі використовуються комп'ютери, закуплені понад 10 років тому, що не дозволяє ефективно працювати із сучасними інформаційними системами, електронними базами та хмарними сервісами.

Таблиця 3.2 – Основні проблеми цифрової трансформації у громадах Вінницької області та шляхи їх подолання

Проблема	Прояв у регіоні	Можливі напрями вирішення
Нестача фінансування	Брак коштів у місцевих бюджетах, зношена техніка, неможливість закупівлі ПЗ	Залучення грантів, створення регіонального фонду цифрового розвитку, міжмуніципальна кооперація
Відсутність IT-кадрів	У громадах працює 1 спеціаліст або його немає	Створення програм підготовки/перенавчання кадрів, підвищення оплати праці, дистанційна підтримка від обласного центру
Застаріла інфраструктура	Повільний інтернет, відсутність серверів, відключення електроенергії	Розвиток волоконно-оптичних мереж, автономні джерела енергії, локальні дата-центри
Військові ризики	Руйнування об'єктів інфраструктури, евакуація персоналу	Кіберрезервування даних, створення «дзеркальних» серверів у безпечних регіонах
Недовіра населення	Сумніви у безпеці онлайн-послуг	Інформаційні кампанії, навчання громадян, впровадження «єдиних вікон» цифрових сервісів

Джерело: систематизовано автором за [37]

Війна суттєво вплинула на темпи цифрової трансформації. Обстріли енергетичної інфраструктури, перебої з електропостачанням і зв'язком створюють додаткові ризики для функціонування цифрових систем управління. В окремі періоди 2023–2024 років у Вінницькій області фіксувалися випадки пошкодження телекомунікаційних мереж, збоїв в роботі серверів та неможливість забезпечити безперебійне функціонування систем електронного документообігу та цифрових реєстрів. Також через загрози безпеці частина даних тимчасово переміщувалася в резервні центри зберігання, що призводило до ускладнення доступу до інформації та зниження швидкості прийняття управлінських рішень.

Крім того, регулярні повітряні тривоги та відключення електроенергії призводили до простою комп'ютерної техніки, а це негативно впливало на оперативність електронних комунікацій між обласними департаментами, громадами та центральними органами влади.

Проблемою залишається й енергетична нестабільність, адже відключення світла паралізують роботу комп'ютерних систем і серверів. Не всі установи мають джерела безперебійного живлення або резервні генератори, тому у критичних ситуаціях управління повертається до паперового документообігу, що нівелює переваги цифровізації.

Одним із найбільш критичних викликів є нестача кваліфікованого персоналу, здатного впроваджувати і підтримувати цифрові рішення. У багатьох сільських і селищних радах області функції ІТ-фахівця виконують працівники, які не мають спеціальної освіти у сфері інформаційних технологій. Це призводить до помилок у налаштуванні програмного забезпечення, низького рівня безпеки даних, а іноді — до повного блокування систем через технічні несправності.

У громадах часто відсутні відділи цифрового розвитку або фахівці, відповідальні за ІТ-інфраструктуру. Навіть у райцентрах, таких як Ладижин чи Жмеринка, ІТ-напрямок переважно представлений одним спеціалістом, на якого покладено широкий спектр завдань — від технічного обслуговування обладнання до адміністрування вебсайтів і реєстрів. Це призводить до перевантаження персоналу та неможливості стратегічно планувати розвиток цифрових сервісів.

Проблема посилюється ще й тим, що висококваліфіковані спеціалісти, особливо молоді ІТ-кадри, переїжджають до більших міст або за кордон у пошуках вищої заробітної плати.

У результаті в громадах залишаються переважно працівники з базовими навичками користування комп'ютером, що не дозволяє впроваджувати складні системи електронного врядування або автоматизації управлінських процесів.

Структура основних бар'єрів цифрової трансформації у громадах Вінницької області, %



Рисунок 3.1 - Структура основних бар'єрів цифрової трансформації у громадах Вінницької області

Джерело: систематизовано автором за [23]

Домінуючим чинником, який уповільнює цифрову трансформацію у Вінницькій області, є нестача фінансових ресурсів, на яку припадає понад третина всіх перешкод (рис.3.1). Другим за значимістю бар'єром виступає дефіцит кадрових ресурсів, зокрема ІТ-фахівців. Військові дії та пов'язані з ними обстріли енергетичної інфраструктури займають третю позицію серед негативних факторів, адже саме вони унеможливають стабільну роботу цифрових систем у громадах.

Темпи зростання цифровізації у Вінницькій області поступові, але стабільні. З 2020 р. по 2024 р. частка громад, які використовують системи електронного документообігу, зросла майже вдвічі (табл.3.3). Підвищення цифрової зрілості вимагає системного розвитку інфраструктури, компетентностей, цифрових сервісів та управлінських механізмів. Першочерговим завданням у цьому процесі є забезпечення стабільного доступу до високошвидкісного інтернету на території всіх громад області, оскільки саме

якісне підключення є базою для функціонування цифрових сервісів у сферах освіти, охорони здоров'я, адміністративних послуг і бізнес-процесів.

Таблиця 3.3 – Динаміка використання цифрових сервісів громадами Вінницької області (2020–2025 рр.), %

Рік	Частка громад, що мають електронний документообіг	Частка громад, що використовують цифрові платформи управління
2020	38	15
2021	52	22
2022	60	34
2023	67	45
2024	74	53
2025 (прогноз)	81	61

Джерело: систематизовано автором за [22]

Особливу увагу слід приділити віддаленим та малозаселеним територіям, де цифрова інфраструктура розвивається повільніше. Розбудова сучасних телекомунікаційних мереж створить передумови для зменшення «цифрового розриву» та підвищення рівня інтегрованості громад у регіональний інформаційний простір.

Не менш важливою складовою є розвиток цифрових навичок серед працівників органів влади, бізнесу та населення. Підвищення кваліфікації державних службовців, упровадження програм цифрової освіти в навчальних закладах, створення освітніх хабів екосистеми «Дія. Освіта» сприяє формуванню цифрової культури та розвитку інноваційної активності. Ці процеси мають поєднуватися з розширенням каталогу електронних послуг, оптимізацією бізнес-процесів та впровадженням систем електронного документообігу, що підвищує орієнтованість органів влади на потреби громадян та бізнесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що цифрова трансформація у Вінницькій області має значний потенціал, однак її реалізація стикається з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів. Застаріла інфраструктура, перебої з електропостачанням і зв'язком, поглиблені воєнними діями, створюють ризики для безперервності цифрових процесів і зумовлюють повернення до паперового документообігу в критичних ситуаціях. Подолання виявлених бар'єрів потребує системного підходу, спрямованого на зміцнення

інфраструктури, підвищення цифрових компетентностей, розширення фінансових можливостей громад та посилення організаційно-кадрового потенціалу.

3.2 Прогноз очікуваного економічного і соціального ефекту від впровадження цифрових рішень

Концептуальні засади удосконалення цифрової трансформації мають спиратися на інтеграцію інноваційних рішень, ефективне управління ресурсами та формування цифрових компетентностей населення. У цьому сенсі важливо враховувати, що формування стратегічного бачення цифрового розвитку регіону повинно ґрунтуватися на глибокому аналізі потреб територіальних громад, економічних секторів та інституційного середовища. Необхідною умовою стає узгодження регіональної цифрової стратегії з національними пріоритетами, що дозволяє забезпечити єдність інформаційного простору та уникнути фрагментації цифрових ініціатив. Окрім того, не менш важливим елементом концептуальних засад є створення механізмів міжвідомчої координації, здатних забезпечити узгодженість дій органів влади та результативне використання наявних ресурсів.

Вінницька область, яка має сприятливе географічне положення, розвинену аграрну базу та потужний людський потенціал, поступово переходить до формування регіональної цифрової екосистеми, у межах якої цифрові рішення виступають каталізатором економічних і соціальних змін. Сучасний розвиток Вінницької області, як і більшості регіонів України, безпосередньо залежить від темпів і якості впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Цифровізація стає не лише інструментом модернізації економіки, а й каталізатором глибоких соціальних перетворень, які формують нову модель управління, взаємодії громади і влади, нові стандарти надання послуг та організації праці. З огляду на результати оцінки поточного рівня цифровізації у Вінницькій області, а також на основі загальнодержавних програм і стратегічних документів («Цифрова Україна», «Дія. Цифрова громада», «Стратегія

регіонального розвитку Вінницької області на 2027 рік»)), можна прогнозувати суттєве посилення впливу цифрових інструментів на економічну ефективність управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та покращення якості життя населення.

Використання цифрових технологій у регіональному управлінні та виробничих процесах передбачає підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, оптимізацію управлінських процедур і зростання інвестиційної привабливості територій.

На підставі аналітичних оцінок Міністерства цифрової трансформації України та Світового банку, кожен відсоток зростання рівня цифровізації економіки може забезпечити зростання ВРП на 0,7–1,0 %. Враховуючи нинішні темпи впровадження електронних сервісів і технологій електронного урядування у Вінницькій області, очікується, що до 2030 року цифрова трансформація здатна додатково забезпечити зростання ВРП області на 6–8 % у порівнянні з базовим сценарієм розвитку.

Це зростання обумовлюється:

- розширенням доступу малого та середнього бізнесу до цифрових інструментів фінансового управління;
- підвищенням ефективності податкового адміністрування;
- скороченням транзакційних витрат підприємств через автоматизацію обліку;
- зменшенням рівня тінізації економіки.

Впровадження електронного документообігу, цифрових платформ управління громадами, систем моніторингу бюджету та відкритих даних сприяє зменшенню часових і фінансових витрат. За розрахунками Інституту регіональних досліджень НАН України, цифровізація управління може скоротити адміністративні витрати органів місцевої влади на 12–15 %. Для Вінницької області, де річний обсяг адміністративних витрат становить орієнтовно 1,8 млрд грн, це відповідає економії бюджетних коштів на рівні 200–270 млн грн на рік. Крім прямого фінансового ефекту, очікується й підвищення

прозорості управлінських процесів, що сприятиме зростанню довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Запровадження цифрових платформ («Дія. Бізнес», «Дія. Цифрова громада», «ProZorro. Маркет») стимулює створення нових бізнес-моделей, орієнтованих на онлайн-торгівлю, електронні послуги, ІТ-стартапи та креативні індустрії. Прогнозується, що до 2030 року кількість зареєстрованих ІТ-підприємств у Вінницькій області може зрости у 2,5 рази, а частка ІТ-сектору у структурі ВРП області — з 3,2 % у 2024 році до 8 % у 2030 році. Це забезпечить формування нових робочих місць, підвищення рівня оплати праці в галузі, а також залучення молодих спеціалістів, що сприятиме зменшенню трудової міграції. Завдяки впровадженню платформи «Дія.Цифрова громада» мешканці області отримують можливість швидко й зручно оформлювати документи, подавати заяви, реєструвати бізнес чи нерухомість без особистого звернення до органів влади. Очікується, що до 2030 року понад 80 % усіх адміністративних послуг у регіоні будуть доступні онлайн, що зменшить навантаження на центри надання адміністративних послуг і скоротить корупційні ризики. Розвиток програм «Дія. Освіта», «Цифрова освіта для всіх», курсів для держслужбовців і пенсіонерів сприятиме зростанню цифрової компетентності громадян. За прогнозами Міністерства цифрової трансформації, до 2030 року рівень цифрової грамотності населення Вінницької області може зрости з 56 % до 85 %, що забезпечить формування нової якості людського капіталу.

Підвищення цифрової компетентності сприятиме:

- збільшенню продуктивності праці;
- розширенню можливостей дистанційного працевлаштування;
- активнішій участі населення у процесах громадського управління.

Очікується перерозподіл трудових ресурсів між галузями та підвищення питомої ваги секторів, що базуються на знаннях і технологіях (табл. 3.4). Як видно з табл.3.4, цифрова трансформація стимулює зростання секторів, пов'язаних із технологіями, послугами та промисловим виробництвом із високим рівнем автоматизації.

Таблиця 3.4 – Прогноз перерозподілу трудових ресурсів за галузями економіки (2024–2030 рр.)

Галузь економіки	2024 р.	2027 р.	2030 р.	Тенденція
Сільське господарство	29,1	26,8	24,5	помірне зниження
Промисловість	22,4	23,1	24,8	поступове зростання
Торгівля та послуги	18,3	19,7	21,2	зростання
ІТ та цифрові послуги	3,2	5,6	8,0	суттєве зростання
Логістика, транспорт	8,5	9,1	9,3	стабільно
Інші види діяльності	18,5	15,7	12,2	зменшення

Джерело: систематизовано автором за [20]

ІТ-галузь демонструє найвищі темпи зростання, що підтверджує загальнонаціональний тренд на формування економіки знань.

Одним із важливих ефектів цифровізації є скорочення цифрового розриву між містом і селом. Упровадження сучасних телекомунікаційних технологій дозволить мешканцям віддалених населених пунктів мати рівний доступ до медичних, освітніх і адміністративних послуг. Очікується, що в результаті розбудови цифрової інфраструктури частка сільських громад, які мають швидкісний інтернет, зросте з 62 % у 2024 році до 95 % у 2030 році. Це, своєю чергою, дасть змогу розвивати дистанційну освіту та онлайн-адміністрування соціальної підтримки.

На підставі проведеного аналізу очікується, що реалізація комплексної стратегії цифрової трансформації Вінницької області до 2030 року матиме такі результати (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Прогноз інтегрального ефекту від цифрової трансформації

Показник	2024 (базовий)	2030 (прогноз)	Темп зростання, %
Валовий регіональний продукт, млрд грн	190	245	+29
Рівень цифровізації органів влади, %	55	90	+63
Частка населення з високою цифровою грамотністю, %	56	85	+52
Кількість ІТ-підприємств, од.	230	580	+152
Частка адміністративних послуг онлайн, %	48	80	+67

Джерело: систематизовано автором за [20]

У результаті очікується зростання продуктивності регіональної економіки на 20–25 %, а також скорочення соціально-економічних диспропорцій між громадами області.

Важливим напрямом є розвиток даних як стратегічного активу регіону. Це передбачає впровадження систем управління даними, забезпечення їх стандартизації, відкритості та інтегрованості. Використання аналітичних інструментів дозволяє органам влади здійснювати прогнозування, підвищувати точність управлінських рішень і розробляти політики, що базуються на фактах. Це створює основу для формування стійкої цифрової екосистеми, у межах якої зростає ефективність управління та конкурентоспроможність регіону.

Пріоритетами цифрової трансформації мають стати розвиток інфраструктури, цифрових сервісів, людського капіталу та інноваційного потенціалу регіону. Одним із головних пріоритетів є формування відкритих цифрових платформ для прозорості взаємодії громадян, бізнесу та органів влади. Створення таких платформ забезпечує підвищення підзвітності управлінських процесів, розширює можливості для участі громадськості в ухваленні рішень та сприяє формуванню довіри до інституцій. Важливо також розвивати сервіси електронної демократії, що дозволяють громадянам подавати пропозиції, долучатися до консультацій і контролювати реалізацію стратегічних програм.

У сфері економічного розвитку пріоритетом є стимулювання появи інноваційних підприємств та технологічних стартапів, здатних формувати нові ринки та генерувати додану вартість. Для цього необхідно забезпечити доступність фінансових інструментів підтримки, розвиток інноваційної інфраструктури, створення цифрових інкубаторів і технопарків. Такі інституції сприяють упровадженню сучасних технологій, підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та формуванню синергетичних ефектів у регіональній економіці.

Отже, запровадження цифрових рішень у Вінницькій області формує багатовекторний вплив, який зачіпає як економічний, так і соціальний аспекти. Економічний вплив виявляється у прирості ВРП, зменшенні витрат, зростанні

продуктивності та створенні сприятливого інвестиційного середовища. Соціальний вплив полягає у покращенні доступу до послуг, розвитку людського потенціалу, підвищенні рівня цифрової обізнаності та скороченні розриву між містом та громадами. Цифрова трансформація слугує не лише засобом економічної віддачі, а й основою соціального оновлення.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації є фундаментом для створення ефективного цифрового середовища, у межах якого держава, бізнес і громадяни взаємодіють на принципах прозорості, безпеки та підзвітності.

В Україні цифровізація активно розвивається, однак на регіональному рівні, зокрема у Вінницькій області, існує потреба у систематизації та модернізації нормативно-правових актів, які регулюють цифрову діяльність, захист персональних даних, впровадження електронних послуг та управління цифровими ресурсами. Розвиток цифрової економіки та суспільства потребує чіткого, узгодженого й ефективного нормативно-правового забезпечення, яке б забезпечувало правову визначеність усіх процесів цифрової трансформації. В умовах сучасних викликів, що стоять перед Україною, зокрема воєнної агресії, економічних обмежень та швидких змін у сфері технологій, саме правове регулювання стає ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування цифрових процесів, захисту прав користувачів та підтримки ефективного управління на регіональному рівні.

На сьогодні нормативно-правова база України у сфері цифровізації сформована, проте має низку недоліків, які ускладнюють її практичне застосування. Багато положень мають декларативний характер, не узгоджені між собою або не мають механізмів реалізації. Крім того, на регіональному рівні, зокрема у Вінницькій області, відсутні локальні нормативно-правові акти, які б регламентували порядок впровадження цифрових технологій у діяльність

органів влади, комунальних підприємств та закладів соціальної сфери. Потреба в удосконаленні нормативного поля цифровізації зумовлена також активним процесом євроінтеграції України, що вимагає гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу. У цьому контексті особливого значення набувають норми, передбачені Регламентом ЄС №2016/679 (GDPR), який визначає стандарти обробки персональних даних, а також Директивою (ЄС) 2019/1024 щодо відкритих даних. Запровадження подібних принципів на регіональному рівні дасть змогу сформувати єдині підходи до цифрового управління, забезпечити прозорість діяльності органів влади та підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Аналіз сучасного стану нормативного регулювання у сфері цифровізації свідчить про низку ключових проблем. По-перше, існує фрагментарність правового поля, коли кожна сфера цифрової діяльності регулюється окремими документами без їхнього взаємного узгодження. По-друге, на рівні місцевого самоврядування не розроблено механізмів координації цифрових ініціатив, що призводить до дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів та відсутності системного моніторингу ефективності впровадження цифрових рішень. Для узагальнення виявлених сильних та слабких сторін нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації, а також можливостей і загроз подальшого розвитку регіону, проведено SWOT-аналіз. Його результати наведено у табл. 3.6. Як видно з табл. 3.6, нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації області має чітко виражені сильні сторони, насамперед наявність національних стратегічних документів та підтримку цифрових реформ на державному рівні. Водночас слабкі сторони — фрагментарність правового поля та відсутність локальних актів — стримують ефективність цифрових процесів на регіональному рівні. Можливості, пов'язані з імплементацією вимог ЄС і створенням інституційних механізмів фінансування, можуть суттєво посилити темпи цифрової модернізації. Проте залишаються загрози, пов'язані з кіберризиками та недостатнім фінансуванням громад.

Таблиця 3.6 – SWOT-оцінка нормативно-правового поля цифрової трансформації Вінницької області

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність національної стратегії цифровізації	Фрагментарність правового поля
Підтримка цифрових реформ державою	Відсутність регіональних актів
Євроінтеграційний вектор	Недостатній захист даних на локальному рівні
Можливості (O)	Загрози (T)
Імплементація вимог ЄС (GDPR, відкриті дані)	Кіберзагрози та низька інформаційна безпека
Можливість створення фонду цифрового розвитку	Нестача фінансування громад
Розвиток цифрових компетентностей кадрів	Повільне оновлення нормативної бази

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу нормативно-правових актів України та регіональних документів Вінницької області

Результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність комплексного оновлення нормативно-правової бази та запровадження чітких регіональних механізмів цифровізації.» По-третє, в умовах обмеженого фінансування громади часто не мають достатніх коштів на розроблення нормативних документів і впровадження цифрових систем, що ускладнює рівномірний розвиток усіх територій області. Доцільно представити головні напрями його вдосконалення у структурованому вигляді (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Напрями нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації регіону

Напрямок	Що включає	Очікуваний результат
Цифрове управління	Електронні послуги, автоматизація процесів, електронні документи	Підвищення прозорості, швидкість прийняття рішень
Захист персональних даних	GDPR, політики приватності, наглядовий підрозділ	Зростання довіри громадян, безпечні сервіси
Цифрові компетентності	Навчання, стандарти цифрової грамотності	Професіоналізація управлінських кадрів
Інфраструктура	Інтернет у громадах, серверне обладнання	Рівний доступ до цифрових послуг
Фінансування цифрових проєктів	Фонд, гранти, партнерства	Стійкість та безперервність цифровізації
Моніторинг та аналітика	Індикатори, оцінювання ефективності	Керованість процесів цифрової трансформації
Євроінтеграція у сфері цифровізації	Відкриті дані, прозорість, відповідність директивам ЄС	Підвищення інвестиційної привабливості регіону

Джерело: систематизовано автором за [22]

Як видно з табл. 3.7, нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, що включають як питання інфраструктури та компетентностей, так і механізми фінансування та інтеграції до європейського правового простору. Їх реалізація створює основу для формування цілісної та ефективної цифрової екосистеми регіону. З огляду на зазначене, доцільним є запровадження ряд заходів, спрямованих на удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації регіону. Передусім необхідно розробити та ухвалити Комплексну регіональну програму цифрового розвитку Вінницької області на 2025–2030 роки, яка має стати базовим стратегічним документом у сфері цифровізації. Така програма повинна визначати пріоритетні напрями цифрового розвитку, порядок координації дій між обласними органами влади, громадами та бізнесом, а також містити нормативні механізми фінансування, моніторингу та оцінки результативності цифрових проєктів. Крім того, важливо запровадити регіональні стандарти цифрової компетентності працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. Ці стандарти повинні закріплювати обов'язковість володіння базовими навичками цифрової грамотності, користування електронними послугами, безпечного обігу даних та кібергігієни.

Окремої уваги заслуговує питання удосконалення механізмів фінансування цифрових ініціатив. На нормативному рівні доцільно запровадити положення про створення Обласного фонду цифрового розвитку, який акумулюватиме кошти з державного бюджету, місцевих бюджетів, міжнародних грантів і приватних інвестицій. Такий фонд забезпечить можливість стабільного фінансування проєктів цифрової інфраструктури, зокрема розбудови широкосмугового інтернету в сільських громадах, модернізації серверних систем і розвитку електронних послуг.

Важливим елементом правового забезпечення є адаптація регіональних нормативних актів до європейських вимог. Вінницька область може стати пілотним регіоном у запровадженні стандартів GDPR, що забезпечить захист персональних даних громадян на високому рівні та підвищить довіру до

електронних сервісів. Для цього необхідно прийняти регіональний нормативний акт про впровадження політик приватності та створити підрозділ контролю за обігом персональних даних при обласній державній адміністрації.

Не менш важливим напрямом удосконалення правового поля цифрової трансформації є забезпечення моніторингу реалізації цифрових стратегій. Пропонується затвердити Методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності цифровізації регіонів, які визначатимуть показники, критерії та періодичність оцінювання прогресу. До основних індикаторів можуть бути віднесені рівень цифрової грамотності населення, кількість наданих електронних послуг, ступінь автоматизації управлінських процесів, показники інформаційної безпеки. Реалізація зазначених пропозицій дасть змогу створити цілісну систему нормативно-правового регулювання цифрової трансформації, яка відповідатиме як національним інтересам, так і європейським вимогам. Зокрема, очікується підвищення ефективності роботи органів влади, розширення доступу населення до цифрових послуг, покращення рівня кіберзахисту та прозорості управління. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню конкурентоспроможної цифрової економіки Вінницької області, підвищенню якості життя населення та залученню інвестицій у регіон.

Таким чином, удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації є стратегічним завданням, без виконання якого неможливо забезпечити системність, сталість і ефективність процесів цифрової трансформації. Створення регіональної нормативної бази, адаптація її до стандартів Європейського Союзу, впровадження фінансових механізмів підтримки, формування системи кіберзахисту та підвищення цифрової компетентності кадрів мають стати пріоритетами регіональної політики у найближчі роки. Лише за умов комплексного підходу до нормативного регулювання можна досягти гармонійного поєднання державних, бізнесових і суспільних інтересів у процесі цифрової трансформації.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі окреслено практичні поради щодо збільшення дієвості керування соціально-економічним зростанням області через стимулювання процесів цифрової трансформації, а також сформовано обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення та підсилення ефективності цифрових перетворень. Узагальнення отриманих результатів дозволяє дійти висновку, що процес цифровізації в регіоні характеризується значною динамічністю, проте залежить від низки критичних чинників, які визначають темпи та якість реалізації цифрових рішень.

Виявлено, що головними проблемами цифрової трансформації залишаються нестача фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів, застаріла технологічна інфраструктура, нерівномірність розвитку громад та наслідки воєнних дій. Ці чинники формують системні бар'єри на шляху цифровізації, які виявляються у повільному впровадженні електронних сервісів, недостатній цифровій зрілості органів місцевого самоврядування та нерівному доступі населення до цифрових можливостей. Особливо гострою проблемою є «цифровий розрив» між великими містами й малими та сільськими громадами, де рівень застосування цифрових інструментів у декілька разів нижчий.

Проведений у розділі аналіз показав, що при належному ресурсному забезпеченні та координації дій цифрова трансформація здатна забезпечити суттєві економічні та соціальні вигоди. На підставі прогнозних розрахунків очікується, що до 2030 року цифровізація може забезпечити додаткове зростання валового регіонального продукту на 6–8 %, скорочення адміністративних витрат органів влади на 12–15 % та збільшення частки онлайн-послуг до 80 %. Зростання цифрової компетентності населення, розбудова сучасної інфраструктури та розвиток ІТ-сектору сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності регіону, формуванню нових робочих місць та активізації інноваційної діяльності.

У розділі сформовано систему рекомендацій, спрямованих на активізацію цифрової трансформації регіону. Запропоновано: ухвалити комплексну

регіональну програму цифрового розвитку на 2025–2030 роки; створити Обласний фонд цифрового розвитку; упровадити регіональні стандарти цифрової грамотності для працівників органів влади; посилити нормативний захист персональних даних з урахуванням вимог GDPR; розробити методики оцінювання ефективності цифровізації; розширити телекомунікаційну інфраструктуру та забезпечити рівний доступ до високошвидкісного інтернету.

Цифровізація регіону виступає не лише технічним процесом, а й інструментом глибокої соціально-економічної модернізації, що здатна забезпечити підвищення ефективності управління, покращення якості життя населення та формування конкурентоспроможної цифрової економіки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню цілісної, прозорої та інноваційної системи регіонального управління, що відповідатиме сучасним європейським стандартам та викликам цифрової епохи.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження можемо стверджувати, що цифрова трансформація є ключовим важелем соціально-економічного розвитку областей, який формує нову парадигму керування, засновану на даних, інноваціях та відкритості. Вона не лише змінює технологічний ландшафт, а й визначає якість державного урядування, рівень життя населення та конкурентоспроможність територій.

У процесі дослідження було розкрито сутність поняття цифрової трансформації, визначено її етапи еволюції та концептуальні підходи. Встановлено, що цифрова трансформація охоплює не лише технологічні зміни, але й організаційні, управлінські та культурні трансформації, які створюють передумови для формування «розумного» керування регіональними системами.

Виявлено, що в основі процесів цифровізації лежить поєднання технологічного, організаційно-управлінського, соціокультурного та системного підходів.

Проаналізовано теоретичні основи керування соціально-економічним розвитком областей, визначено його ключові елементи — економічні, соціальні, інституційні та цифрові.

Встановлено, що ефективне керування розвитком регіону сьогодні неможливе без цифрових технологій, які забезпечують прозорість, оперативність прийняття рішень та підвищення рівня участі громадян.

Проведена оцінка стану цифрової трансформації у Вінницькій області дозволила встановити, що регіон має позитивну динаміку цифрового розвитку, проте стикається з низкою перепон — недостатньою кадровою підготовкою, нерівномірним рівнем цифрової інфраструктури, обмеженістю фінансування. Водночас активна позиція органів влади, участь у державних та міжнародних проєктах, розширення цифрових послуг через портал «Дія» створюють передумови для подальшого зростання цифрової зрілості регіону.

Розроблено прогноз очікуваного соціально-економічного ефекту від впровадження цифрових рішень, який свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективності урядування, прозорості публічних процесів, а також зростання інвестиційної привабливості області. Впровадження цифрових технологій сприятиме зниженню трансакційних витрат, покращенню доступу населення до адміністративних послуг і створенню умов для розвитку інноваційного підприємництва.

У роботі запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації регіону, серед яких: прийняття регіональної програми цифрового розвитку, створення обласного фонду цифрової трансформації, запровадження державно-приватного партнерства у сфері ІТ, адаптація регіонального законодавства до стандартів ЄС, підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних.

Результати дослідження показують, що цифрова трансформація не лише модернізує управлінські процеси, а й стимулює соціально-економічний розвиток Вінницької області, формуючи відкритий, інноваційний та ефективний регіон.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. Ю., Ляшенко В. І., Чмир О. С. Цифрова модернізація економіки України: виклики та перспективи : монографія. Донецьк : *Інститут економіки промисловості НАН України*. 2020. С.320. URL: http://iep.donetsk.ua/wp-content/uploads/2020/12/monografia_amosha_2020.pdf
2. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6. DOI: 10.32782/dees.6-12. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>
3. Ахновська І., Марусяк Д. Роль органів державної влади у формуванні цифрової політики регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 5. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/22>
4. Василенко В. О. Цифрова трансформація публічного управління в Україні: теоретичні засади та практичні орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 7. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/17.pdf
5. Васильців Н. М., Заставний В. С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
6. Головне управління статистики у Вінницькій області: офіційний сайт. URL: <https://vn.ukrstat.gov.ua/index.php/component/content/article/469/5394-soc-ekon-stan-vin-obl.html>
7. Гончаренко Л. М. Інноваційні механізми державного управління в умовах цифрової економіки. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 5(28). С. 23–31. URL: <https://pua.knute.edu.ua/index.php/pua/article/view/192>
8. Гук П. В. Складенко О. В. Економічна доцільність модернізації підприємства з використанням автоматизованих систем. *Економіка та менеджмент*. 2022. № 2. С. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.103>

9. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
10. Інформація щодо іноземних інвестицій у Вінницькій області станом на 31.12.2024. URL: <https://www.vin.gov.ua/invest/investoram/69959-informatsiia-shchodo-inozemnykh-investytsii-u-vinnytskii-oblasti-stanom-na-31122024>
11. Кайда І. Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
12. Калінін І. Є. Аналіз тенденцій цифровізації бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 57-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-8>
13. Карпенко О.О., Осипова Є.Л., Матвійчук Є.І. Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз. *Економіка та суспільство*. Випуск 65. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4455/4394>
14. Коваленко О. В. Електронне урядування як інструмент модернізації системи публічного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2456>
15. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю. В., Довгалюк Ю. С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2025. № 9. С.78-83.
16. Колодинська Я. О., Склярєнко О. В., Ніколаєвський О. Ю. Практичні аспекти розвитку інноваційних бізнес-ідей з використанням цифрових сервісів. *Економіка та менеджмент*. 2022. № 4. С. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.53>
17. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2030 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

18. Майборода Т. В. Цифровізація в системі публічного управління: теоретико-методологічні аспекти розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 12. С. 45–59. URL: <https://pur.nlu.edu.ua/index.php/pur/article/view/632>
19. Матвійчук Л., Олійник Л. Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 72-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
20. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан цифровізації регіонів. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua>
21. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. Прес-офіс Міністерства. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>
22. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація в Україні: стратегія та плани. URL: <https://thedigital.gov.ua>
23. Мінцифра України. Відкриті дані: офіційний портал. URL: <https://data.gov.ua>
24. Міщенко В. І., Кривошей І. М. Цифрова трансформація в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 3(27). С. 134–140.
25. Ніценко В. С., Грищенко І. М., Коваленко О. М. Соціально-економічний розвиток регіонів: тенденції, виклики, перспективи. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. 2021. С.254.
26. Офіційний сайт e-dem.ua. 2021 OpenCity. URL: <https://e-dem.ua/>
27. Офіційний сайт Hromada.gov.ua. URL: <https://hromada.gov.ua/>
28. Офіційний сайт Вінницької ОДА. URL: <https://vin.gov.ua>
29. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

30. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо методології складення показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) від 05.09.2023 р., № 774-р. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/7d/e0364c0e910e60d65ed640f793e267d4.pdf>

32. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-%D1%80>

33. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p>

34. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10.08.2023 № 3321-IX. *Голос України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20>

35. Про цифрову доступність інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних послуг» : проект Закону України. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2025. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/9/b9/e1bfbd085b4a5253ac0bb16e25a03b9a.pdf>

36. Програма інформатизації Вінницької області на 2021–2027 роки : Рішення Вінницької обласної ради № 137 від 28.01.2021 р. URL: <https://surl.lu/dzeqsh>

37. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік : новини. *The Digital*. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>
38. Руденко О. М. Електронне урядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 10. С. 112–117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2022/19.pdf
39. Савчук С. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2020. № 1(21). С. 78—85. URL: <https://surl.lt/aovjzv>
40. Стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
41. Стратегія розвитку Вінницької області на період до 2027 року : Рішення Вінницької обласної ради № 1320 від 24.12.2020 р. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>
42. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
43. Укрінформ. Вінниця вийшла на друге місце в рейтингу економічної стійкості. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3874399-vinniccina-vijsla-na-druge-misce-v-rejtingu-ekonomichnoi-stijkosti.html
44. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 114—115. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230519>
45. Чернявський А. Д. Цифрова трансформація публічного управління: проблеми та виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2023/12.pdf
46. Шалухіна В., Ляшенко В., Черкаський Г., Томчук О. Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. *Український журнал*

прикладної економіки та техніки. 2022. №2. С. 219-224. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-26>

47. Carreno A. M. The evolution from project-based to continuous digital transformation: A strategic approach to sustainable growth. *ResearchGate*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/researchgate.net>

48. Digital Transformation Statistics. *DOIT Software*. URL: <https://doit.software/blog/digital-transformation-statistics>

49. Dluhopolskyi O., Simakhova A., Zatonatska T., Kozlovskyi S., Oleksiv I., Baltgailis J. Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies». Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4469>

50. European Commission. *Digital Innovation Ecosystems in Europe: Concepts, Frameworks and Policy Approaches*. Brussels: European Commission. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0628>

51. Lopuschnyak H. N., Chala O., Poplavska O. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. № 915(1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>

52. Nosratabadi S., Atobishi T., HegedHus S. Social Sustainability of Digital Transformation: Empirical Evidence from EU-27 Countries. *Arxiv.org*. 2023.

53. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Digital Economy Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing. 2024. 256 p.

54. Safarli, C. Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. Considering globalisation risks in the formation and implementation of international investment strategies. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. № 22(2). DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00776>

55. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the

transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18(3). 2024. pp. 993-1006.

DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>

56. Transformation Statistics. Zipdo. URL: <https://zipdo.co/transformation-statistics/>

57. Zhao K., Li H., Luo Y. Mechanism analysis of the impact of regional digital transformation on employment quality. *Scientific Reports*. 2024. URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-77096-0>

