

DOI 10.31558/3083-5895.2026.1.2

УДК 352.07:004.7(477)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0740-2413>**Гнатюк А. Р., Головне управління Державної податкової служби у
Вінницькій області****Автор-кореспондент, e-mail: alinag33326@gmail.com**

ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ СЕРЕД ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядається цифровий розрив серед посадових осіб органів місцевого самоврядування як один із ключових чинників, який впливає на ефективність кризового управління в умовах цифрової трансформації публічного сектору. Акцентується увага на сучасних кризових викликах, таких як воєнний стан, гуманітарні та техногенні загрози, які вимагають забезпечення належного рівня цифрової готовності посадових осіб до здійснення управлінських функцій та електронної взаємодії. Досліджуються теоретичні підходи до розуміння сутності цифрового розриву, його основних рівнів та проявів у діяльності органів місцевого самоврядування. Аналізуються чинники, які призводять до нерівномірності розвитку цифрової грамотності посадових осіб, а також вплив цифрового розриву на швидкість прийняття рішень у цифровому середовищі, міжвідомчої координації, використання інструментів електронного урядування та забезпечення безперервності управлінських процесів у кризових умовах. Визначаються чинники, від яких залежить готовність органів місцевого самоврядування до електронної взаємодії, зокрема цифрові компетентності персоналу, технічне забезпечення та ефективність внутрішніх організаційних процесів. Сформульовано конкретні рекомендації щодо впровадження локальних стратегій цифрового розвитку в територіальних громадах та системного моніторингу ІТ-компетентностей. Обґрунтовується необхідність комплексного підходу до подолання цифрового розриву шляхом удосконалення інструментів управління, створення умов для ефективної цифрової трансформації та професійний розвиток посадових. Дослідження завершується висновком, суть якого полягає в тому, що подолання цифрового розриву серед посадових осіб органів місцевого самоврядування є важливою передумовою для підвищення інституційної спроможності територіальних громад, забезпечення їх стійкості та ефективного функціонування в умовах сучасних кризових викликів.

Ключові слова: цифровий розрив, органи місцевого самоврядування, кризове управління, цифрова трансформація, електронна взаємодія.

Hnatiuk Alina, Main Directorate of the State Tax Service in Vinnytsia region***Corresponding Author, e-mail: alinag33326@gmail.com***

BRIDGING THE DIGITAL DIVIDE AMONG LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS S A CONDITION FOR EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT

The article examines the digital divide among local self-government officials as one of the key factors affecting the effectiveness of crisis management in the context of the digital transformation of the public sector. Particular attention is paid to contemporary crisis challenges, including martial law, humanitarian crises, and technological threats, which require an adequate level of digital readiness among public officials to perform managerial functions and ensure effective electronic interaction. The study explores theoretical approaches to understanding the essence of the digital divide, its main levels, and its manifestations in the activities of local self-government bodies. It analyzes the factors contributing to disparities in the development of digital literacy among local government officials, as well as the impact of the digital divide on the speed of decision-making in the digital environment, interagency coordination, the

use of e-government tools, and the continuity of managerial processes under crisis conditions. The paper identifies the key factors determining the readiness of local self-government bodies for electronic interaction, including the digital competencies of personnel, technical infrastructure, and the effectiveness of internal organizational processes. Practical recommendations are proposed for implementing local digital development strategies in territorial communities and establishing a systematic monitoring of IT competencies. The study substantiates the necessity of a comprehensive approach to bridging the digital divide through the improvement of management tools, the creation of favorable conditions for effective digital transformation, and the continuous professional development of local self-government officials. The article concludes that overcoming the digital divide among local self-government officials is a crucial prerequisite for strengthening the institutional capacity of territorial communities, enhancing their resilience, and ensuring their effective functioning in the face of contemporary crisis challenges.

Keywords: *digital divide, local government bodies, crisis management, digital transformation, electronic interaction.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Цифрова трансформація стала одним із пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління, оскільки змінює не лише технологічні засади діяльності органів влади, а й підходи до організації управлінських процесів, взаємодії з громадянами та надання публічних послуг. За сучасних умов цифрові технології виконують функцію не тільки інструменту підвищення ефективності управління, а й важливої складової забезпечення стійкості органів місцевого самоврядування до кризових викликів.

Практика функціонування територіальних громад у період воєнного стану підтвердила, що якість кризового управління значною мірою визначається здатністю посадових осіб оперативно використовувати цифрові засоби для обміну інформацією, координації спільних дій, прийняття управлінських рішень та комунікації з населенням. Водночас саме наявність цифрових сервісів не гарантує їх однаково ефективного застосування всіма учасниками управлінського процесу. Особливо відчутною ця проблема є в умовах децентралізації, коли розширення повноважень органів місцевого самоврядування супроводжується необхідністю швидкої обробки значних масивів інформації та використання сучасних цифрових рішень. Додатковими стримувальними чинниками залишаються нерівномірне технічне забезпечення, відмінності у рівні цифрових компетентностей працівників і недостатня адаптація персоналу до нових інформаційних систем.

Попри активне впровадження інструментів електронного урядування та цифрових сервісів, між посадовими особами органів місцевого самоврядування зберігаються істотні відмінності у рівні цифрової підготовки, практичних навичках використання інформаційно-комунікаційних технологій і готовності до роботи в цифровому середовищі. Унаслідок цього цифровий розрив поступово виходить за межі суто технологічної проблематики та набуває ознак інституційного чинника, який безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності в кризових умовах.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження причин виникнення цифрового розриву серед посадових осіб органів місцевого самоврядування, визначення його основних проявів і наслідків для системи кризового управління, а також обґрунтування напрямів розвитку цифрової готовності як складової інституційної спроможності територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика цифрової трансформації публічного сектору, розвитку електронного урядування та впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів влади широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження цих питань зробили А. І. Семенченко, О. В. Карпенко, В. В. Куйбіда та R. Heeks. Питання формування цифрових компетентностей публічних службовців, забезпечення кадрової стійкості та підвищення інституційної спроможності органів влади в умовах кризових викликів висвітлено у працях Н. М. Олійник, І. Г. Сурай та М. П. Стовбана. Особливості розвитку цифрових компетентностей на рівні місцевого самоврядування досліджував В. В. Лола. Теоретичні засади цифрової нерівності, її причини, рівні та соціальні наслідки ґрунтовно розроблені у працях J. Van Dijk, B. Sorj, M. Aneleski та інших дослідників. Водночас важливе практичне значення для оцінювання сучасного стану цифрової готовності мають аналітичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства цифрової трансформації України.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування впливу цифрового розриву серед посадових осіб органів місцевого самоврядування на ефективність кризового управління, а також визначення основних напрямів його подолання в умовах цифрової трансформації публічного сектору.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрова трансформація публічного

управління є комплексним процесом, що охоплює не лише впровадження новітніх інформаційних технологій, а й зміну організаційних підходів, управлінських практик та механізмів взаємодії між органами влади, громадянами й іншими суб'єктами публічного сектору. За таких умов ключовим чинником успішної реалізації цифрових змін стає рівень професійної готовності посадових осіб до використання цифрових технологій у повсякденній діяльності.

Особливого значення цей процес набуває на рівні органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони забезпечують практичне виконання значної частини управлінських функцій та безпосередньо взаємодіють із населенням. Від рівня цифрових компетентностей працівників залежить оперативність обробки інформації, ефективність міжвідомчої комунікації, швидкість ухвалення управлінських рішень і якість реагування на кризові ситуації.

У науковій літературі поняття цифрового розриву традиційно пов'язується з нерівністю доступу до інформаційно-комунікаційних технологій. Проте сучасні наукові підходи істотно розширюють його зміст. Зокрема, J. Van Dijk розглядає цифрову нерівність як багаторівневу систему, що охоплює доступ до цифрової інфраструктури, рівень сформованості цифрових навичок і здатність ефективно використовувати цифрові технології для досягнення практичних результатів [1; 2]. Такий підхід дає змогу розглядати цифровий розрив як динамічне явище, що змінюється залежно від розвитку цифрових компетентностей і суспільних трансформацій.

Якщо застосувати зазначену концепцію до діяльності органів місцевого самоврядування, можна констатувати, що проблема фізичного доступу до цифрових ресурсів переважно втратила свою гостроту завдяки розвитку державної політики цифровізації. Натомість більш вагомими залишаються другий і третій рівні цифрового розриву, які проявляються у недостатньому володінні спеціалізованими цифровими інструментами, інформаційними реєстрами, геоінформаційними системами та засобами аналізу даних. Наслідком цього є неповне використання можливостей програмного забезпечення й обмежена здатність інтегрувати цифрові ресурси у процес стратегічного управління територіальними громадами.

Подальший розвиток зазначених положень простежується у працях R. Heeks, який пов'язує цифрову нерівність із процесами цифрового включення та інституційної адаптації. Науковець підкреслює, що недостатня готовність організацій до цифрових змін може не лише зберігати наявні диспропорції, а й створювати нові форми інституційної нерівності [3]. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність одночасного розвитку технологічної інфраструктури, кадрового потенціалу та сучасних управлінських практик.

У зв'язку з цим цифровий розрив доцільно розглядати як багатofакторне явище, формування якого визначається поєднанням індивідуальних, організаційних та інституційних чинників. Його масштаби залежать не лише від рівня цифрових знань окремих посадових осіб, а й від доступності професійного навчання, підтримки з боку керівництва, технічного оснащення установ та сформованої цифрової культури організації.

Особливо виразно значення цифрової готовності проявилось в Україні після запровадження воєнного стану. Практика функціонування органів місцевого самоврядування засвідчила, що швидкість реагування на кризові виклики, безперервність надання адміністративних послуг і координація між різними рівнями влади значною мірою визначаються здатністю персоналу ефективно працювати в цифровому середовищі. Саме тому цифрові компетентності сьогодні слід розглядати як одну з передумов забезпечення інституційної стійкості органів публічної влади.

Вагомий внесок у розвиток сучасних уявлень про цифрову нерівність зробили дослідження R. Heeks, у яких увагу зосереджено на взаємозв'язку між цифровізацією та інституційними змінами. Науковець доводить, що впровадження цифрових технологій саме по собі не гарантує підвищення ефективності діяльності організацій. За відсутності належної адаптації управлінських механізмів цифрові перетворення можуть не лише зберігати існуючі диспропорції, а й створювати нові форми інституційної нерівності [3]. Такий підхід є особливо актуальним для системи місцевого самоврядування України, де темпи технологічного розвитку часто випереджають зміни в організаційній структурі та професійній підготовці персоналу.

З огляду на це цифровий розрив серед посадових осіб органів місцевого самоврядування доцільно трактувати як багатовимірне явище, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. До них належать рівень цифрових компетентностей працівників, доступність професійного навчання, забезпеченість сучасними інформаційно-комунікаційними засобами, якість внутрішньої координації та готовність керівництва підтримувати процес цифрових змін. Саме поєднання цих складових визначає реальну спроможність органів місцевого самоврядування ефективно

використовувати цифрові інструменти у практичній діяльності.

Особливої актуальності проблема цифрової нерівності набула в Україні в умовах воєнного стану. Реагування на кризові ситуації, організація взаємодії між різними рівнями влади, забезпечення безперервного надання адміністративних послуг і своєчасне інформування населення стали безпосередньо залежати від рівня цифрової підготовки посадових осіб. За таких обставин цифрові компетентності перетворюються не лише на професійну вимогу, а й на один із ключових чинників забезпечення інституційної стійкості органів публічної влади. Аналогічної позиції дотримується Н. М. Олійник, яка розглядає розвиток цифрових компетентностей публічних службовців як важливу складову забезпечення національної безпеки та ефективного функціонування державних інституцій в умовах воєнних викликів [4].

Кадровий аспект цифрової трансформації детально висвітлено у працях І. Г. Сурай та М. П. Стовбана. Дослідники наголошують, що недостатній рівень цифрової підготовки персоналу створює додаткові ризики для кадрової безпеки органів публічної влади, обмежує їхню адаптивність до сучасних умов та негативно впливає на результативність управлінської діяльності [5]. Це дає підстави стверджувати, що цифровий розрив необхідно розглядати не лише як проблему професійного розвитку окремих працівників, а як чинник, який безпосередньо впливає на функціонування всієї системи місцевого самоврядування.

На муніципальному рівні значення цифрових компетентностей суттєво посилюється, оскільки саме посадові особи органів місцевого самоврядування забезпечують щоденну взаємодію з громадянами та реалізацію місцевої політики. Як зазначає В. В. Лола, рівень цифрової підготовки персоналу визначає не лише ефективність внутрішніх управлінських процесів, а й якість електронної комунікації з населенням, відкритість діяльності органів влади та рівень суспільної довіри [6]. Відтак цифровий розрив поступово набуває ознак одного з чинників, що визначають якість публічного управління загалом.

Практичне підтвердження системності цієї проблеми міститься у матеріалах Національного агентства України з питань державної служби та Вищої школи публічного управління. Їхні аналітичні дослідження демонструють стабільно високий попит на професійне навчання у сферах цифрових сервісів, електронного документообігу, кібербезпеки та використання сучасних інформаційних технологій у діяльності органів влади [7]. Це свідчить про збереження потреби у системному розвитку цифрових компетентностей посадових осіб.

Подібні висновки підтверджують і результати реалізації державних цифрових ініціатив «Дія.Освіта» та «Цифрограм». Незважаючи на позитивну динаміку цифровізації публічного сектору, між окремими категоріями посадових осіб і територіальними громадами зберігаються суттєві відмінності у рівні цифрової грамотності та практичному використанні електронних інструментів [8]. Це свідчить про те, що розвиток цифрової інфраструктури має супроводжуватися постійним удосконаленням професійної підготовки персоналу.

У міжнародних дослідженнях В. Sorj цифровий розрив розглядається як складне соціальне явище, здатне не лише відображати існуючі нерівності, а й посилювати їх під впливом кризових процесів і суспільних трансформацій [9]. Такий підхід дозволяє трактувати цифрову нерівність як довгостроковий чинник, що впливає на інституційну ефективність, адаптивність органів влади та якість публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що мінімізація цифрового розриву повинна розглядатися як безперервний управлінський процес, інтегрований у систему стратегічного розвитку органів місцевого самоврядування. Його реалізація потребує комплексного підходу, який охоплює не лише вдосконалення цифрових компетентностей персоналу, а й розвиток організаційних механізмів, технічної інфраструктури та управлінської культури.

Першочерговим етапом такого процесу має стати комплексна оцінка рівня цифрової готовності посадових осіб. Вона передбачає визначення наявних цифрових компетентностей, виявлення прогалин у практичних навичках роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, а також аналіз організаційних факторів, що стримують ефективне використання цифрових інструментів.

Наступним етапом є системний розвиток професійних компетентностей шляхом безперервного навчання. Особлива увага має приділятися не лише опануванню нових цифрових сервісів, а й формуванню навичок їх практичного застосування під час виконання посадових обов'язків. Такий підхід сприятиме швидшій адаптації працівників до технологічних змін та підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності.

Важливою складовою подальшого розвитку є інтеграція цифрових технологій у повсякденні

управлінські процеси. Йдеться не лише про використання сучасного програмного забезпечення, а й про вдосконалення процедур ухвалення рішень, організацію електронного документообігу, розвиток цифрової взаємодії між структурними підрозділами та впровадження сучасних інструментів комунікації з громадянами.

Завершальним елементом запропонованої моделі має бути постійний моніторинг результативності впроваджених змін. Регулярне оцінювання рівня цифрових компетентностей, аналіз ефективності використання інформаційних технологій і своєчасне коригування управлінських рішень дозволять підтримувати належний рівень цифрової спроможності органів місцевого самоврядування та забезпечать їхню адаптацію до нових викликів.

Таким чином, запропонована послідовність заходів створює цілісну модель переходу від нерівномірної цифрової готовності персоналу до формування сталої цифрової спроможності органів місцевого самоврядування, що є необхідною передумовою підвищення ефективності кризового управління.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що цифровий розрив серед посадових осіб органів місцевого самоврядування вже не можна розглядати виключно як проблему доступу до сучасних інформаційних технологій. У сучасних умовах він набуває комплексного характеру, поєднуючи технологічні, кадрові, організаційні та інституційні аспекти, які безпосередньо впливають на результативність діяльності органів місцевого самоврядування.

Установлено, що цифрова нерівність формується на кількох взаємопов'язаних рівнях і проявляється через відмінності у цифрових компетентностях, практичному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, готовності до організаційних змін та здатності інтегрувати цифрові рішення у процес ухвалення управлінських рішень. За умов воєнного стану та інших кризових викликів ці чинники визначають оперативність реагування органів влади, ефективність міжвідомчої взаємодії, безперервність надання публічних послуг і загальний рівень інституційної стійкості територіальних громад.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що подолання цифрового розриву потребує реалізації комплексної політики, яка поєднуватиме системний розвиток цифрових компетентностей посадових осіб, модернізацію цифрової інфраструктури, удосконалення організаційних механізмів управління та впровадження постійного моніторингу рівня цифрової готовності персоналу.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості органів місцевого самоврядування, визначення критеріїв вимірювання їхньої цифрової спроможності та створення моделей прогнозування впливу цифрових компетентностей на ефективність кризового управління в територіальних громадах.

Бібліографічний список:

1. Van Dijk J. A. G. M. *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2005. 240 p.
2. Van Dijk J. *The Digital Divide*. Cambridge : Polity Press, 2020. 240 p.
3. Heeks R. From Digital Divide to Digital Justice in the Global South: Conceptualising Adverse Digital Incorporation. *Information Technologies & International Development*. 2021. Vol. 17. P. 766-776.
4. Sorj B. *Information Societies and Digital Divides*. Paris : UNESCO, 2008. 104 p.
5. Олійник Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України: архетипний підхід. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 187–209. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-187-209](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-187-209).
6. Сурай І. Г., Стовбан М. П. Управління розвитком цифрових компетентностей публічних службовців у контексті кадрової безпеки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 3(25). С. 1253–1265. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1253-1265](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1253-1265).
7. Лола В. В. Цифрові компетентності депутатів місцевих рад та їх роль у формуванні локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. Спецвипуск. № 1. С. 87–90. URL: <https://doi.org/10.15421/152048>
8. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичний звіт щодо професійного навчання публічних службовців. 2024–2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-sigma-2025.pdf>.
9. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Освіта. Цифрограм: національне тестування цифрової грамотності. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/digigrams>.

References:

1. Van Dijk, J.A.G.M. (2005) *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*. Thousand Oaks:

SAGE Publications.

2. Van Dijk, J. (2020) *The Digital Divide*. Cambridge: Polity Press.
3. Heeks, R. (2021) From digital divide to digital justice in the Global South: Conceptualising adverse digital incorporation. *Information Technologies & International Development*, 17, pp. 766–776.
4. Sorj, B. (2008) *Information Societies and Digital Divides*. Paris: UNESCO.
5. Oliinyk, N.V. (2024) Tsyfrovi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv yak komponent natsionalnoi bezpeky v umovakh viiny ta povoiennoi vidbudovy Ukrainy: arkhetypnyi pidkhid [Digital competencies of public servants as a component of national security under wartime and post-war reconstruction of Ukraine: An archetypal approach]. *Naukovi perspektyvy*, 5(47), pp. 187–209. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-187-209](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-187-209)
6. Surai, I.H. and Stovban, M.P. (2026) Upravlinnia rozvytkom tsyfrovyykh kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv u konteksti kadrovoi bezpeky [Management of the development of digital competencies of public servants in the context of personnel security]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 3(25), pp. 1253–1265. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1253-1265](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1253-1265)
7. Lola, V.V. (2020) Tsyfrovi kompetentnosti deputativ mistsevykh rad ta yikh rol u formuvanni lokalnoi identychnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Digital competencies of local council deputies and their role in shaping the local identity of amalgamated territorial communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 8(Special issue), 1, pp. 87–90. <https://doi.org/10.15421/152048>
8. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024–2025) Analitychnyi zvit shchodo profesiinoho navchannia publichnykh sluzhbovtsiv [Analytical report on professional training of public servants]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-sigma-2025.pdf>
9. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (n.d.) Diia.Osvita. Tsyfroham: natsionalne testuvannia tsyfrovoy hramotnosti [Diia.Education. Digigram: National digital literacy assessment]. Available at: <https://osvita.diia.gov.ua/digigrams>