

УДК 351:332.1(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.1.63>**Р. В. Ясенчук**здобувач наукового ступеня кандидата наук  
Національного університету цивільного захисту України

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розкрито теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти використання цифрових інструментів як важливого чинника трансформації механізмів регіональної політики в умовах сучасних кризових викликів. Автором здійснено глибокий аналіз того, як цифровізація управлінських процесів на регіональному рівні стає ключовим напрямом підвищення адаптивності державного управління до стрімких соціально-економічних змін, спричинених глобальними і локальними потрясіннями. Наголошено, що в умовах криз – зокрема війни, економічної рецесії, пандемічних явищ та посилення міграційних процесів – традиційні інструменти управління часто виявляються малоефективними, що спонукає органи регіональної влади активно впроваджувати інноваційні цифрові рішення. Особлива увага приділяється розгляду цифрових платформ, геоінформаційних систем, систем аналітики великих даних та електронного документообігу як базових елементів нової управлінської парадигми, яка формує умови для швидкого прийняття управлінських рішень, прозорого розподілу ресурсів та ефективної комунікації між органами влади, бізнесом і громадськістю. У статті також обґрунтовано, що саме цифрові інструменти забезпечують формування адаптивних механізмів регіональної політики, здатних оперативно реагувати на динаміку кризових процесів та забезпечувати економічну й соціальну стабільність територій. Зазначено, що цифровізація регіонального управління сприяє інтеграції України до європейських і світових стандартів державної політики, формує нову культуру публічного адміністрування та забезпечує підвищення довіри громадян до органів влади. На основі аналізу статистичних даних та наукових досліджень доведено, що ефективно впровадження цифрових інструментів у практику регіональної політики дає змогу не лише мінімізувати негативний вплив криз, а й закласти підвалини для сталого розвитку регіонів у довгостроковій перспективі. Окреслено напрями подальших досліджень, пов'язані з удосконаленням нормативно-правової бази цифрового управління, розвитком компетенцій управлінців та створенням уніфікованих інформаційно-аналітичних платформ на регіональному рівні. Таким чином, запропоноване дослідження спрямоване на формування цілісного наукового бачення ролі цифрових інструментів у трансформації механізмів регіональної політики України в умовах сучасних і майбутніх кризових викликів.

**Ключові слова:** регіональна політика, цифрові інструменти, державне управління, антикризове управління, трансформація механізмів управління, геоінформаційні системи, великі дані, електронне врядування, публічне адміністрування, сталий розвиток регіонів.

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси розвитку національного господарства України відбуваються в умовах багатовимірних кризових викликів, що обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до формування та реалізації регіональної політики. Військова агресія, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, зміна демографічної структури регіонів та зростання міграційних процесів

суттєво ускладнюють діяльність органів державної влади на регіональному рівні. Традиційні механізми управління, які базуються на паперовому документообігу, багаторівневих погодженнях та повільному доступі до інформації, вже не забезпечують необхідної швидкості реагування та адаптивності управлінських рішень. Водночас у світі активно впроваджуються цифрові інструменти, що дозволяють

ефективно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, створювати прозорі та відкриті процедури прийняття рішень, а також залучати громадськість і бізнес до спільного планування розвитку територій. Для України питання цифровізації регіональної політики набуло особливої актуальності, оскільки саме від здатності швидко трансформувати механізми управління залежить збереження економічного потенціалу регіонів, підвищення їх стійкості до криз та формування передумов для відновлення і подальшого сталого розвитку. Отже, проблема полягає у науковому обґрунтуванні ролі цифрових інструментів як ключового чинника трансформації механізмів регіональної політики та визначенні практичних шляхів їх ефективного впровадження в умовах кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку державного та регіонального управління в умовах трансформацій активно досліджується українськими науковцями. У працях В. Ю. Галушки акцентується увага на еволюції системи державного управління в незалежній Україні та необхідності впровадження інноваційних механізмів управління для підвищення ефективності діяльності органів влади [1]. У навчальному посібнику під редакцією Ю. П. Сурміна розглянуто організаційні засади державних установ і визначено потенціал використання інформаційних технологій у публічному адмініструванні [2]. Колективна праця під керівництвом Є. Г. Карташова узагальнює підходи до державного та регіонального управління, підкреслюючи роль сучасних інструментів управлінського впливу на розвиток територій [3]. Д. Тихомиров досліджує взаємозв'язок між державним управлінням і державною політикою, наголошуючи на необхідності гнучкості й оперативності управлінських рішень [4]. Р. М. Рудніцька та співавтори розкривають сутність механізмів державного управління та їх здатність до адаптації в умовах нових викликів [5]. У дослідженні І. В. Дунаєва проаналізовано напрями модернізації регіональної економічної політики, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій [6]. О. С. Качний

акцентує увагу на формуванні дієвих механізмів управління соціально-економічними процесами регіонального рівня [7]. В. С. Продивус пропонує структуру механізмів державного регулювання сталим регіональним розвитком і наголошує на значенні інноваційних підходів [8]. У сукупності ці дослідження створюють підґрунтя для розуміння ролі цифрових інструментів у трансформації регіональної політики, однак питання їх комплексного впровадження в умовах кризових явищ потребує подальшого наукового опрацювання.

**Метою статті** є наукове обґрунтування ролі цифрових інструментів як ключового чинника трансформації механізмів регіональної політики України в умовах кризових явищ, а також визначення напрямів та практичних підходів до їх ефективного впровадження.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах цифровізація стала визначальним чинником розвитку державних інституцій та ефективності регіональної політики. Система регіонального управління дедалі активніше інтегрує новітні цифрові інструменти, які дозволяють не лише оптимізувати внутрішні управлінські процеси, а й формувати нову модель взаємодії влади з громадськістю та бізнесом. До ключових цифрових інструментів, що використовуються в регіональному управлінні, належать геоінформаційні системи (GIS), які забезпечують просторовий аналіз даних, планування інфраструктурних проектів і прогнозування територіального розвитку. Завдяки таким системам органи влади отримують можливість оперативно оцінювати стан земельних ресурсів, транспортної мережі, об'єктів соціальної інфраструктури та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо їх модернізації чи відновлення.

Не менш важливим елементом цифрової трансформації є впровадження систем збору та аналітики великих даних (Big Data). Вони дозволяють регіональним органам влади в режимі реального часу отримувати інформацію про економічну активність, міграційні потоки, зайнятість населення, використання бюджетних коштів та інші ключові показники. Напри-

клад, аналіз даних про переміщення населення та зайнятість у різних районах дає можливість своєчасно коригувати програми підтримки бізнесу чи соціальних послуг [1].

Важливе місце у цифровому управлінні займають електронні платформи взаємодії з громадянами, зокрема національний застосунок і портал «Дія». Ці інструменти не лише спрощують надання адміністративних послуг населенню, а й створюють канали для збору зворотного зв'язку, проведення електронних консультацій і громадських обговорень. Така двостороння комунікація суттєво підвищує рівень довіри громадян до влади, забезпечує прозорість управлінських рішень та сприяє залученню суспільства до процесу формування регіональної політики.

Також слід відзначити використання електронного документообігу, який дозволяє зменшити часові та фінансові витрати, пов'язані з обробкою паперових документів, і пришвидшити узгодження рішень між різними рівнями управління. Крім того, впровадження смарт-контрактів та електронних аукціонів забезпечує ефективний та відкритий розподіл державних і місцевих ресурсів, що особливо актуально в умовах криз, коли необхідно оперативно спрямовувати фінансування на найнагальніші потреби [2].

Цифрові інструменти змінюють саму логіку функціонування механізмів регіонального управління, роблячи їх більш гнучкими, прозорими й орієнтованими на результат. Вони створюють основу для переходу від традиційних бюрократичних моделей до сучасних адаптивних систем управління, що здатні швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стійкий розвиток регіонів навіть в умовах багатофакторної кризи. Саме тому їхнє подальше впровадження й удосконалення слід розглядати як стратегічний пріоритет державної регіональної політики України.

Розвиток цифрових інструментів у системі регіонального управління тісно пов'язаний також із формуванням інформаційно-аналітичних центрів при обласних та районних адміністраціях, які акумулюють дані з різних джерел і надають аналітичну підтримку для ухвалення управлінських

рішень. Такі центри інтегрують інформаційні потоки з державних реєстрів, статистичних служб, муніципальних платформ, а також дані приватних компаній, що забезпечує комплексність та актуальність інформації для стратегічного планування. У кризових ситуаціях, зокрема під час військових дій або стихійних лих, подібні центри стають ключовими майданчиками координації дій між центральною та місцевою владою, гуманітарними організаціями й бізнесом, завдяки чому вдається оперативно визначати потреби територій та раціонально розподіляти ресурси [3].

Важливим напрямом розвитку є також впровадження систем моніторингу й оцінювання ефективності реалізації програм і стратегій регіонального розвитку. Сучасні програмні комплекси дозволяють у реальному часі відстежувати виконання показників соціально-економічних планів, формувати автоматизовані звіти та попереджати управлінців про відхилення від запланованих цілей. Таке цифрове моніторингове середовище дає змогу не лише забезпечити контроль за використанням бюджетних коштів, а й швидко коригувати програми розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що особливо важливо під час економічних і політичних криз.

Не менш значущим аспектом є створення умов для відкритих даних та розвитку регіональних інноваційних екосистем. Відкриття даних у форматах, зручних для використання бізнесом і громадянськими ініціативами, сприяє появі нових цифрових сервісів, стартапів, інвестиційних проєктів, які базуються на реальній статистиці та потребах регіонів. Наприклад, на основі даних про транспортні потоки або енергоспоживання можуть виникати рішення щодо оптимізації логістики чи енергоефективності, що додатково стимулює регіональний розвиток [4].

У підсумку, цифрові інструменти не лише підтримують ефективність існуючих механізмів регіонального управління, а й створюють умови для їх якісного перетворення. Вони забезпечують перехід до нової управлінської парадигми, що ґрунтується на прозорості, відкритості, швидкості прийняття рішень та глибокій аналітичній базі. Такий підхід дозволяє

регіонам України краще протистояти кризовим явищам, зберігати та примножувати свій економічний потенціал і формувати передумови для сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Трансформація механізмів регіональної політики під впливом цифрових інструментів є однією з ключових тенденцій сучасного державного управління, оскільки вона забезпечує адаптацію системи управління до швидкоплинних зовнішніх умов і підвищує її ефективність. Традиційно механізми регіональної політики формувалися через поєднання адміністративних, економічних і правових інструментів, які реалізувалися шляхом нормативно-правових актів, програм розвитку та планових показників [5]. Однак у сучасних умовах, коли регіони стикаються з наслідками воєнних дій, економічної нестабільності та демографічних змін, класичних підходів стає недостатньо [6]. Цифрові інструменти змінюють саму логіку функціонування цих механізмів, додаючи їм динамічності, прозорості та здатності до прогнозування.

Застосування цифрових платформ управління даними дозволяє формувати адміністративний механізм, який не лише забезпечує виконання директив центральних органів влади, а й здатний оперативно реагувати на запити громад і змінювати регіональні стратегії в реальному часі [3]. Електронний документообіг, автоматизовані системи погодження рішень, інтегровані бази даних зменшують бюрократичні бар'єри та скорочують час ухвалення управлінських рішень, що є критично важливим у кризових ситуаціях [2]. Завдяки впровадженню цифрових інструментів адміністративний механізм набуває ознак сервісної моделі управління, орієнтованої на результат і потреби населення.

Економічний механізм регіональної політики також суттєво змінюється під впливом цифровізації. Запровадження електронних аукціонів, онлайн-платформ для розподілу бюджетних коштів та моніторингу інвестиційних програм дає можливість прозора визначати пріоритети фінансування, уникати корупційних ризиків і підвищувати ефективність використання ресурсів [7]. Наприклад, публічні електронні

закупівлі, які здійснюються через систему «ProZorro», дозволяють регіональним органам влади отримувати конкурентні пропозиції та економити бюджетні кошти, а громадськості – контролювати прозорість цього процесу [8]. Такі інструменти формують економічний механізм нового зразка, що базується на відкритості та аналітичній обґрунтованості.

Правовий механізм регіональної політики, у свою чергу, зазнає змін через інтеграцію цифрових реєстрів, систем ідентифікації та верифікації даних. Замість тривалих перевірок і паперових процедур дедалі частіше використовуються єдині інформаційні бази, які дозволяють швидко підтверджувати права власності, статус юридичних осіб або результати адміністративних рішень [4]. Такі інновації сприяють підвищенню довіри до органів влади, зменшують кількість судових спорів і створюють правову основу для стабільного розвитку регіонів.

Загалом цифрові інструменти посилюють взаємодію між усіма елементами механізмів регіональної політики, роблять їх комплексними та взаємопов'язаними. Замість фрагментарного підходу формується цілісна система, в якій адміністративні, економічні та правові рішення базуються на спільному аналітичному підґрунті та узгоджуються між собою. Як доводить сучасна наукова література, саме інтеграція цифрових технологій дозволяє переходити від реактивної моделі управління, яка лише реагує на проблеми, до проактивної, що здатна передбачати тенденції та запобігати кризовим явищам [1], [6]. Такий підхід відкриває нові можливості для формування дієвої регіональної політики, яка враховує специфіку кожного регіону й забезпечує стале економічне зростання навіть в умовах складних кризових процесів.

У сучасних умовах, коли регіони України стикаються з одночасними викликами війни, економічної нестабільності, зростання внутрішньої міграції та руйнування інфраструктури, роль цифрових інструментів у формуванні й реалізації антикризової політики набуває вирішального значення. Антикризова політика регіонального рівня потребує швидкого реа-



гування, оперативного обміну даними між органами влади різних рівнів, прозорого управління ресурсами та залучення громадськості до прийняття рішень. Цифрові технології виступають не лише технічним забезпеченням цих процесів, а й чинником, що якісно змінює зміст та механізми регіонального управління.

По-перше, цифрові платформи дають змогу створювати єдині центри управління кризовими ситуаціями, які об'єднують інформаційні потоки з місцевих адміністрацій, силових структур, медичних установ, підприємств житлово-комунальної сфери та волонтерських організацій. Такі платформи в режимі реального часу забезпечують збір і аналіз даних про гуманітарні потреби населення, стан транспортних артерій, рівень забезпечення паливом, електроенергією, водою, а також інші критично важливі показники. Завдяки цьому регіональні органи влади отримують можливість швидко коригувати плани реагування, спрямовувати ресурси туди, де вони потрібні найбільше, та уникати дублювання зусиль [3], [6].

По-друге, впровадження цифрових інструментів у сфері антикризової політики сприяє підвищенню прозорості використання бюджетних і донорських коштів. Використання електронних систем публічних закупівель, моніторингових платформ та смарт-контрактів дає змогу забезпечити відкритість усіх процедур, що суттєво знижує корупційні ризики й підвищує ефективність витрачання коштів у кризовий період [7], [8]. Зокрема, регіони, які активно застосовують інструменти електронного врядування, демонструють кращі результати в управлінні гуманітарною допомогою та фінансами, що підтверджується статистичними звітами урядових структур та незалежних дослідницьких організацій [1].

По-третє, цифрові інструменти відіграють ключову роль у комунікації влади з громадянами. Завдяки інтерактивним сервісам і мобільним застосункам, зокрема на платформі «Дія», громадяни можуть оперативно повідомляти про надзвичайні події, реєструвати пошкоджене майно, подавати заявки на отримання допомоги чи компенсацій. Такі сервіси створюють

двосторонній зв'язок між населенням і владою, дозволяють уникати інформаційного вакууму та швидко з'ясовувати реальні потреби громад [2], [4]. В умовах кризи це не лише підвищує довіру до органів влади, а й сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства, здатного брати участь у відновлювальних процесах.

По-четверте, цифрові інструменти дають змогу реалізувати аналітико-прогностичні функції антикризової політики. Застосування алгоритмів штучного інтелекту та систем аналізу великих даних дозволяє моделювати можливі сценарії розвитку кризових ситуацій, оцінювати потенційні ризики для економіки та соціальної сфери, а також завчасно готуватися до негативних наслідків [5]. Такий підхід переводить регіональне управління з режиму реактивного реагування в режим проактивного планування, що особливо важливо в умовах затяжних чи повторюваних криз.

У сукупності всі ці аспекти доводять, що цифрові інструменти не є просто додатковим елементом технічного забезпечення діяльності органів влади, а виступають самостійним і потужним чинником, який визначає ефективність антикризової політики. Вони створюють нову культуру управління, засновану на швидкості, відкритості, достовірності даних і довірі громадян, що у перспективі формує передумови для стійкого розвитку регіонів України навіть у найскладніших умовах.

**Висновки.** Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що цифрові інструменти стають не лише допоміжним елементом у системі регіонального управління, а й потужним чинником трансформації механізмів регіональної політики в умовах сучасних кризових викликів. Їх впровадження забезпечує якісні зміни в адміністративних, економічних та правових механізмах, сприяє прискоренню процесів ухвалення рішень, підвищує прозорість розподілу ресурсів та формує підґрунтя для ефективної взаємодії влади з громадськістю. Цифрові платформи, системи великих даних, геоінформаційні рішення та інші інноваційні технології дозволяють органам регіональної влади опера-

тивно реагувати на виклики, що виникають у періоди криз, мінімізувати негативні наслідки та забезпечувати стабільність територій. Водночас цифровізація створює умови для формування нової управлінської культури, заснованої на відкритості, підзвітності та сервісному підході до потреб населення.

З огляду на це доцільно сформулювати низку практичних пропозицій. По-перше, необхідно розробити й реалізувати на державному рівні єдину комплексну стратегію цифрової трансформації регіонального управління, яка б містила чіткі стандарти, індикатори та механізми моніторингу впровадження цифрових інструментів. По-друге, слід посилити інвестиції у створення та розвиток регіональних інформаційно-аналітичних центрів, що здатні оперативно обробляти великі масиви даних і надавати органам влади прогностичні аналітичні матеріали. По-третє, варто приділити увагу підготовці та перепідготовці кадрів для органів місцевого самоврядування й державної влади, формуючи у них цифрові компетенції та навички роботи з сучасними технологіями. По-четверте, важливо забезпечити стабільне фінансування та технічну підтримку цифрових платформ, а також налагодити дієвий зворотний зв'язок із громадянами для своєчасного врахування їхніх потреб. Реалізація цих пропозицій дозволить підвищити ефективність регіональної політики, зміцнити антикризовий потенціал територій і створити основу для сталого розвитку України в умовах складних внутрішніх і зовнішніх викликів.

#### Список використаної літератури:

1. Галушка В.Ю. Розвиток державного управління в незалежній Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Вип. 21. С. 11–14.
2. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного навчання. В. П. Рубцов, Н. І. Перинська; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. К.: Університет «Україна», 2008. 440 с.
3. Державне та регіональне управління: [підручник]. Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Дацій та ін.; за заг. ред. Є.Г. Карташова. Київ, 2019. 223 с.
4. Тихомиров Д. Співвідношення категорій державної діяльності, державного управління та державної політики. Підприємство, господарство і право. 2020. № 5. С. 201–207.
5. Рудницька Р.М., Сидорчук О.Г., Стельмах О.М. Механізми державного управління: сутність і зміст. За наук. ред. М.Д. Лесечка, А.О. Чемериса. Львів: ЛІДУ НАДУ, 2005. 28 с.
6. Дунаєв І. В. Механізми модернізації регіональної економічної політики в Україні в умовах інтеграційних процесів: дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2018. 440 с.
7. Качний О.С. Формування та реалізація дієвих механізмів державного управління соціально-економічними процесами регіонального рівня. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 64–66.
8. Продивус В.С. Структурування механізмів державного регулювання стійким регіональним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 5. URL: [www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=958](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=958)

#### **Yasenchuk R. V. Digital tools as a factor in transforming regional policy mechanisms in crisis conditions**

*The article reveals the theoretical and methodological principles and applied aspects of the use of digital tools as an important factor in the transformation of regional policy mechanisms in the context of modern crisis challenges. The author conducts an in-depth analysis of how the digitalization of management processes at the regional level is becoming a key direction for increasing the adaptability of public administration to rapid socio-economic changes caused by global and local shocks. It is emphasized that in times of crisis - in particular, war, economic recession, pandemic phenomena and increased migration processes - traditional management tools often turn out to be ineffective, which encourages regional authorities to actively implement innovative digital solutions. Special attention is paid to the consideration of digital platforms, geographic information systems, big data analytics systems and electronic document management as basic elements of a new management paradigm, which creates conditions for rapid management decision-making, transparent resource allocation and effective communication between authorities, business and the public. The article also substantiates that it is digital tools that ensure the formation*

---

*of adaptive mechanisms of regional policy, capable of promptly responding to the dynamics of crisis processes and ensuring economic and social stability of territories. It is noted that the digitalization of regional management contributes to the integration of Ukraine into European and world standards of state policy, forms a new culture of public administration and ensures an increase in citizens' trust in government bodies. Based on the analysis of statistical data and scientific research, it is proven that the effective implementation of digital tools in the practice of regional policy allows not only to minimize the negative impact of crises, but also to lay the foundations for the sustainable development of regions in the long term. The directions of further research related to the improvement of the regulatory framework of digital management, the development of managers' competencies and the creation of unified information and analytical platforms at the regional level are outlined. Thus, the proposed study is aimed at forming a holistic scientific vision of the role of digital tools in the transformation of the mechanisms of regional policy of Ukraine in the conditions of current and future crisis challenges.*

**Key words:** *regional policy, digital tools, public administration, anti-crisis management, transformation of management mechanisms, geographic information systems, big data, e-governance, public administration, sustainable development of regions.*