

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ

© 2026 РОМАНОВСЬКА Ю. А.

УДК 336.14:004
JEL: H72; H83; O33

Романовська Ю. А. Цифровізація управління фінансами територіальних громад: можливості та обмеження

У статті досліджено цифровізацію управління фінансами територіальних громад України як інституційну трансформацію бюджетного управління, що виходить за межі технічного впровадження інформаційних систем і передбачає зміну логіки прозорості, підзвітності, ефективності й участі громадян у фінансових процесах. Узагальнено підходи вітчизняних дослідників до проблематики управління місцевими фінансами в умовах децентралізації, воєнних і післявоєнних викликів, а також визначено наукові прогалини щодо інтеграції цифрових рішень у єдину систему фінансового менеджменту громад і їх впливу на якість управлінських рішень. Систематизовано ключові цифрові рішення, що застосовуються у фінансовому управлінні ТГ (зокрема ProZorro, E-Data, openbudget.gov.ua, електронний документообіг, ГІС та ін.), і показано, що станом на початок 2026 року в Україні сформовано базовий цифровий каркас, орієнтований переважно на прозорість і підзвітність, тоді як інструменти стратегічного планування, прогнозування та управління ризиками використовуються фрагментарно. Обґрунтовано, що ефективність цифровізації фінансів ТГ фактично починається з доступу до інтернету як базової інфраструктури, яка забезпечує функціонування цифрових платформ, інтеграцію даних між рівнями публічного управління та реальну участь стейкхолдерів. На основі статистичних джерел про інтернет-охоплення та цифровий розрив (місто/село) доведено, що нерівномірність доступу створює структурні обмеження для інклюзивної цифровізації. Зроблено висновок про необхідність комплексної політики, що поєднує цифрові інструменти з розвитком інтернет-покриття, цифрових компетентностей, кібербезпеки та альтернативних каналів доступу для вразливих груп. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання територіальними громадами при формуванні цифрових стратегій і пріоритетів модернізації фінансового управління.

Ключові слова: фінанси територіальних громад, фінансовий менеджмент, інтернет, цифровізація, цифрові рішення, прозорість та відкритість бюджету.

Табл.: 1. **Бібл.:** 14.

Романовська Юлія Анатоліївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (вул. Університетська, 66, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: bogdana32rom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

Researcher ID: M-4237-2016

Scopus Author ID: 57210846078

UDC 336.14:004
JEL: H72; H83; O33

Romanovska Y. A. Digitalization of Financial Management of Territorial Communities: Opportunities and Limitations

The article explores the digitalization of financial management in the territorial communities of Ukraine as an institutional transformation of budget management, which goes beyond the mere technical implementation of information systems and entails a shift in the logic of transparency, accountability, efficiency, and citizen participation in financial processes. The author summarizes the approaches of domestic researchers to the challenges of local financial management in the context of decentralization, wartime, and postwar conditions, and also identifies research gaps regarding the integration of digital solutions into a unified system of community financial management and their impact on the quality of managerial decisions. Key digital solutions applied in the financial management of territorial communities (in particular ProZorro, E-Data, openbudget.gov.ua, electronic document management, GIS, etc.) have been systematized, showing that as of early 2026, Ukraine has established a basic digital framework primarily focused on transparency and accountability, while tools for strategic planning, forecasting, and risk management are used only partially. It is substantiated that the efficiency of digitalizing the finances of territorial communities actually begins with Internet access as a fundamental infrastructure, which enables the operation of digital platforms, data integration across public administration levels, and genuine stakeholder participation. Based on statistical sources on Internet coverage and the digital divide (urban/rural), it is demonstrated that uneven access creates structural constraints for inclusive digitalization. It has been concluded that there is a need for a comprehensive policy that integrates digital tools with the development of internet coverage, digital competencies, cybersecurity, and alternative access channels for vulnerable groups. The practical value of the results obtained lies in their potential use by territorial communities when forming digital strategies and setting priorities for modernizing financial management.

Keywords: finance of territorial communities, financial management, internet, digitalization, digital solutions, budget transparency and openness.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 14.

Romanovska Yuliia A. – D. Sc.(Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (66 Universytetska Str., 69063, Ukraine)

E-mail: bogdana32rom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

Researcher ID: M-4237-2016

Scopus Author ID: 57210846078

У сучасних умовах трансформації системи публічних фінансів цифровізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Процеси децентралізації, що відбуваються в Україні протягом останнього десятиліття, суттєво змінили роль органів місцевого самоврядування, поклавши на них значно більшу відповідальність за формування, розподіл і використання бюджетних коштів. Водночас воєнні виклики, зростання соціальних потреб, обмежень ресурсів та підвищені вимоги громадян до якості управлінських рішень актуалізують потребу у впровадженні нових управлінських підходів, зокрема цифрових інструментів фінансового менеджменту.

У вітчизняній науковій літературі питання фінансової спроможності територіальних громад України розглядаються через призму кількох ключових напрямів дослідження. Ясенюк В. [1] розглядає управління фінансами територіальних громад України у період повоєнного відновлення як процес формування адаптивної моделі фінансової стійкості, що ґрунтується на диверсифікації доходів, інституційній спроможності, ризик-менеджменті, цифровізації та використанні інноваційних і партнерських фінансових інструментів замість домінування трансфертної підтримки. Окремі науковці [2] розглядають управління фінансами територіальних громад України крізь призму цифрової трансформації на прикладі громад, аналізуючи стан і проблеми впровадження ключових інструментів цифрової трансформації фінансів територіальних громад та обґрунтовуючи напрями підвищення ефективності місцевих фінансів на основі регіональних даних, бюджетних видатків і публічних цифрових дашбордів.

Також частина вітчизняних дослідників [3] стверджують, що впровадження сучасних цифрових інструментів в управління місцевими фінансами територіальних громад України підвищує ефективність бюджетного планування, обліку та контролю фінансових потоків, однак його результативність стримується проблемами інтеграції платформ, нерівномірною цифровою готовністю громад, ризиками кібербезпеки та кадровими обмеженнями, що зумовлює потребу у подальшому вдосконаленні цифрових механізмів фінансового управління.

Деякі фахівці [4; 5] підкреслюють, що цифровізація управління публічними та місцевими фінансами, заснована на впровадженні технологій штучного інтелекту, великих даних, GovTech-інструментів і цифрової партисипації, є ключовою передумовою підвищення прозорості бюджетного процесу, ефективності використання фінансових

ресурсів, залучення інвестицій і посилення соціального захисту, проте потребує системної цифрової стратегії громад, розвитку інфраструктури та підвищення фінансової й цифрової грамотності всіх учасників управління.

Незважаючи на зростаючу увагу до цифровізації фінансів територіальних громад, у наукових дослідженнях досі недостатньо системно розкрито цифровізацію як глибоку інституційну трансформацію бюджетного управління, що змінює логіку прозорості, підзвітності та участі громадян, а також залишаються фрагментарно дослідженими питання інтеграції цифрових рішень у єдину систему фінансового менеджменту громад, їх впливу на ефективність управлінських рішень, доступність фінансових даних і здатність громад використовувати цифрові інструменти для стратегічного планування в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Метою статті є дослідження цифровізації управління фінансами територіальних громад України з акцентом на інтернет-доступ як ключову інфраструктурну умову її ефективності та визначення основних можливостей і обмежень впровадження цифрових фінансових практик.

Цифровізація фінансів територіальних громад розглядається не лише як технічний процес впровадження інформаційних систем, а як глибока інституційна трансформація, що змінює саму логіку бюджетного управління. Вона передбачає перехід від фрагментарних, часто паперових або напівавтоматизованих процедур до комплексних цифрових рішень, які забезпечують прозорість бюджетного процесу, оперативність управлінських рішень, підзвітність органів влади та залучення громадян до фінансового управління. Саме ці аспекти – прозорість, ефективність і доступність фінансових даних – формують базові аргументи на користь актуальності цифровізації фінансового менеджменту на місцевому рівні.

Прозорість є однією з фундаментальних цінностей демократичного врядування та необхідною умовою довіри громадян до органів місцевої влади. У контексті управління фінансами територіальних громад прозорість означає відкритість бюджетної інформації, зрозумілість процедур ухвалення фінансових рішень, можливість громадського контролю за використанням публічних коштів. Традиційні підходи до бюджетування часто ускладнювали доступ громадян до фінансової інформації через складність документів, відсутність зручних форматів подання даних та обмежені канали комунікації між владою і громадою. Цифрові інструменти – електронні бюджетні

портали, відкриті набори даних, онлайн-звіти – суттєво змінюють цю ситуацію, роблячи фінансову інформацію більш доступною, структурованою та візуалізованою.

Підвищення прозорості через цифровізацію має не лише інформаційний, а й антикорупційний ефект. Відкритість даних про доходи та видатки бюджету, публічні закупівлі, реалізацію місцевих програм зменшує простір для зловживань і підвищує відповідальність посадових осіб. У громадах, де впроваджені цифрові платформи відкритого бюджету, зростає рівень громадського контролю, активізується участь мешканців у бюджетному процесі, формується культура підзвітності. Таким чином, цифровізація фінансового менеджменту стає інструментом не лише технічного вдосконалення, а й зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Другим важливим аспектом актуальності цифровізації є підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальних громад. Ефективність у цьому контексті означає здатність органів місцевого самоврядування досягати визначених соціально-економічних цілей з оптимальним використанням наявних ресурсів. У сучасних умовах громади стикаються з необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації, перерозподілу бюджетних коштів, прогнозування доходів і видатків в умовах високої невизначеності. Без цифрових інструментів ці завдання виконуються повільно, з високими транзакційними витратами та ризиком помилок.

Автоматизація бюджетного планування, обліку та звітності дозволяє суттєво скоротити час на обробку фінансової інформації, мінімізувати людський фактор та підвищити точність розрахунків. Цифрові системи фінансового менеджменту дають можливість у реальному часі відстежувати виконання бюджету, аналізувати відхилення від планових показників, оперативно коригувати фінансові рішення. Це особливо важливо для територіальних громад, які мають обмежені кадрові ресурси та змушені працювати в умовах постійних змін законодавства й фінансового середовища.

Ефективність цифровізації проявляється також у підвищенні якості стратегічного та середньострокового фінансового планування. Використання цифрових інструментів аналізу даних, прогнозування та сценарного моделювання дозволяє громадам більш обґрунтовано формувати бюджетні пріоритети, оцінювати фінансові ризики та планувати розвиток на кілька років уперед. У цьому контексті цифровізація стає основою для переходу від реактивного управління фінансами до

проактивного, орієнтованого на сталий розвиток території.

Не менш важливим є аспект доступності фінансових даних, який тісно пов'язаний як із прозорістю, так і з ефективністю управління. Доступність означає не лише фізичну можливість отримати інформацію, а й її зрозумілість, структурованість та адаптованість до потреб різних користувачів – посадових осіб, депутатів місцевих рад, громадян, бізнесу, громадських організацій. У цифровому середовищі фінансові дані можуть бути подані у вигляді інтерактивних панелей, графіків, аналітичних звітів, що значно полегшує їх сприйняття та використання.

Для органів місцевого самоврядування доступність даних означає можливість швидкого отримання актуальної інформації для ухвалення управлінських рішень. Для громадян – це інструмент усвідомленої участі у місцевому самоврядуванні, формування пропозицій до бюджету, контролю за використанням коштів. У цьому сенсі цифровізація фінансового менеджменту сприяє розвитку партисипативних практик, зокрема громадського бюджетування, електронних консультацій та публічних обговорень фінансових рішень.

Особливої релевантності цифровізація фінансів територіальних громад набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Зростання обсягів цільових субвенцій, донорської допомоги, міжнародних грантів вимагає високого рівня фінансової дисципліни, прозорості та звітності. Цифрові інструменти дозволяють ефективно координувати фінансові потоки, відстежувати використання коштів і забезпечувати довіру з боку держави та міжнародних партнерів. Для громад це стає важливою умовою залучення додаткових ресурсів та реалізації проектів відновлення та розвитку.

Водночас слід зазначити, що цифровізація фінансового менеджменту не є універсальним рішенням і потребує комплексного підходу. Вона передбачає не лише технічне оснащення, а й розвиток цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування, удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Однак саме усвідомлення цих викликів підкреслює необхідність наукових досліджень у сфері цифровізації фінансів територіальних громад, спрямованих на пошук оптимальних моделей та інструментів її впровадження.

Цифровізація фінансового менеджменту територіальних громад виступає системною умовою підвищення прозорості бюджетного процесу,

ефективності використання фінансових ресурсів та доступності фінансових даних для різних груп стейкхолдерів. Вона формується під впливом трансформацій системи публічних фінансів і зовнішніх чинників, що зумовлюють зміну підходів до місцевого фінансового управління. У цьому контексті доцільним є узагальнення та систематизація цифрових рішень, які застосовуються у фінансовому управлінні територіальних громад України, з метою оцінки їх практичного використання та рівня інтеграції в управлінські процеси.

Станом на початок 2026 року в Україні сформовано базовий цифровий каркас фінансового управління територіальних громад, орієнтований переважно на забезпечення прозорості та підзвітності. Водночас використання цифрових інструментів для стратегічного планування, фінансового прогнозування та управління ризиками залишається фрагментарним і нерівномірним.

Досвід міста Вінниці демонструє, що цифровізація місцевого врядування може створювати інституційні передумови для підвищення якості

Таблиця

Систематизація цифрових рішень, які застосовуються у фінансовому управлінні територіальних громад України

№	Цифрове рішення	Фінансові процеси	Реальний рівень впровадження	Стан на 2026 рік (верифікація)	Коректне академічне формулювання
1	ProZorro	Публічні закупівлі, видатки	Високий (обов'язкове)	Повністю функціонує у всіх ТГ	Базовий інструмент прозорості та контролю бюджетних видатків
2	ProZorro.Продажі	Доходи від майна, оренда	Високий	Активно використовується	Забезпечує зростання доходів місцевих бюджетів
3	E-Data (spending.gov.ua)	Платежі, транзакції	Високий (обов'язкове)	Обов'язкова публікація даних	Ключовий елемент фінансової підзвітності громад
4	Open Budget (openbudget.gov.ua)	Аналіз бюджету ТГ	Високий (державний рівень)	Актуальне джерело даних	Використовується для міжгромадського порівняльного аналізу
5	Локальні портали «Відкритий бюджет громади»	Доходи, видатки	Середній	Нерівномірне впровадження	Реалізується переважно в інституційно спроможних громадах
6	Бухгалтерські системи (BAS / 1С для бюджету)	Облік, звітність	Високий	Використовуються майже повсюдно	Основа автоматизації фінансового обліку
7	Електронний документообіг (EDMS)	Фінансові документи	Середній	Часткова інтеграція	Знижує транзакційні витрати, але не повністю інтегрований
8	Громадський бюджет (e-participation)	Розподіл частини бюджету	Середній / низький	Часто призупинений	Залежить від безпекових і фінансових умов
9	Дія / Дія.Платежі	Адмінзбори, платежі	Низько-середній	Обмежене застосування	Має потенціал інтеграції з фінансами ТГ
10	Фінансові дашборди громад	Моніторинг, аналітика	Низький	Пілотні рішення	Не є масовою практикою
11	Геоінформаційні системи (GIS)	Земля, майно, податки	Середній	Активно використовуються	Опосередковано впливають на доходну базу
12	CRM-системи ЦНАП	Адміністративні платежі	Середній	Функціонують у багатьох ТГ	Покращують збір місцевих платежів
13	Онлайн-платформи звітності про проєкти	Донорські кошти, гранти	Низький	Фрагментарні	Використовуються поза єдиною фінансовою системою

Джерело: сформовано автором.

фінансового управління територіальних громад. У межах ініціативи Digital Vinnytsia [6; 7] реалізуються проекти з розвитку електронних сервісів, відкритих даних і цифрової інфраструктури, що опосередковано впливає на прозорість бюджетних процесів і фінансову підзвітність органів місцевого самоврядування. Використання цифрових платформ дає змогу оптимізувати документообіг, пришвидшити обробку фінансової інформації та підвищити доступ громадян до даних про діяльність міської влади. Це створює можливості для більш обґрунтованого планування бюджету та контролю за використанням фінансових ресурсів.

Водночас цифровізація фінансового менеджменту має низку обмежень, зокрема недостатню інтеграцію окремих цифрових рішень у єдину систему управління фінансами громади. Частина цифрових інструментів орієнтована переважно на надання адміністративних послуг і комунікацію з мешканцями, тоді як їх використання для стратегічного бюджетування та фінансового прогнозування залишається обмеженим. Додатковими стримувальними чинниками є нерівномірний рівень цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування та потреба у постійному оновленні IT-інфраструктури. Важливим викликом також залишається забезпечення кібербезпеки та захисту фінансових даних в умовах розширення цифрових каналів управління. Таким чином, приклад Вінниці підтверджує, що цифрові ініціативи створюють значні можливості для вдосконалення фінансового менеджменту громад, однак їх ефективність залежить від рівня інтеграції, управлінської спроможності та стратегічного використання цифрових інструментів.

Систематизація цифрових рішень, що застосовуються у фінансовому управлінні територіальних громад України, потребує звернення до базових інфраструктурних передумов їх функціонування, насамперед доступу до інтернету як ключового чинника ефективного впровадження цифрових фінансових практик.

Цифровізація управління фінансами територіальних громад фактично починається не з програмного забезпечення і навіть не з рішень типу «відкритий бюджет», а з доступу до інтернету як базової інфраструктури. Інтернет у цій логіці виступає не просто «каналом зв'язку», а середовищем, у межах якого стають можливими ключові функції сучасного фінансового менеджменту: електронний документообіг, обмін даними між установами, використання хмарних сервісів, онлайн-звітування, інтеграція з державними платформами, участь громадян і бізнесу у бюджетних процесах. Без стабіль-

ного підключення до мережі громада може мати формально впроваджені цифрові інструменти, але фактично використовувати їх частково, епізодично або «в ручному режимі», що нівелює очікуваний ефект прозорості та ефективності.

Національні індикатори цифрової доступності свідчать, що Україна має відносно високий рівень інтернет-охоплення, що створює загальні передумови для цифровізації місцевих фінансів. За даними DataReportal, на початок 2025 року інтернетом користувалися близько 31,5 млн осіб, а рівень проникнення становив 82,4 % населення. Водночас ці цифри важливі не лише як «позитивний фон», а і як маркер того, що частина населення все ще залишається поза цифровим середовищем: оцінка DataReportal показує, що на початку 2025 року близько 17,6 % населення залишалося офлайн. Для територіальних громад це має прямі управлінські наслідки: якщо значна частина мешканців не має доступу до інтернету або користується ним нерегулярно, то такі практики як е-консультації, електронні звернення, онлайн-обговорення бюджетних пріоритетів, громадський бюджет чи публічні фінансові дашборди не можуть бути справді інклюзивними.

Важливою є й динаміка. Порівняння даних DataReportal за 2024 і 2025 роки демонструє зростання: на початок 2024 року в Україні було 29,64 млн інтернет-користувачів (проникнення 79,2 %), тоді як на початок 2025 року – 31,5 млн (проникнення 82,4 %). Тобто в термінах інституційних змін це означає, що потенційна база користувачів цифрових фінансових сервісів (мешканців, бізнесу, громадських організацій) зростає, а разом з нею розширюються можливості громади посилювати прозорість і підзвітність через цифрові канали. У DataReportal фіксується, що між січнем 2024 та січнем 2025 року кількість інтернет-користувачів збільшилася на 690 тис. (+2,2 %), але рівень проникнення «залишився незмінним» у межах методології оцінки. Це свідчить, що розвиток цифрової інфраструктури та доступу до мережі у воєнних умовах може мати нерівномірний характер і потребує додаткової уваги саме на рівні території.

Окремий пласт аргументації дають офіційні національні індикатори, що дають змогу показати довшу часову лінію. На платформі SDG Держстату/відповідального регулятора для індикатора 9.6.1 (рівень охоплення населення інтернет-послугами, абонентів на 100 жителів) наведено ряд значень «абонентів на 100 жителів», який з 2019 по 2023 рік зріс з 46,0 до 62,0 (2019 – 46,0; 2020 р. – 52,0; 2021 р. – 55,0; 2022 р. – 57,0;

2023 р. – 62,0) [9]. Навіть якщо цей показник не є прямим «проникненням інтернету серед населення», він важливий як індикатор інфраструктурної бази й попиту на інтернет-послуги, тобто того, наскільки «готове» середовище для цифрових рішень, які територіальні громади використовують у фінансовому управлінні.

На рівні поведінкових практик також є підтвердження, що цифрова взаємодія стає масовішою. За повідомленням UNDP (з посиленням на результати соціального дослідження), частка українців, які користуються інтернетом щодня, зростає з 72 % до 80 % протягом одного року, а з 2021 року показник зріс понад 10 % [10–12]. Для фінансового менеджменту територіальних громад це надзвичайно важливо, адже «цифрова участь» у бюджетних процесах можлива лише тоді, коли інтернет є звичною щоденною практикою для значної частини мешканців.

Проте доступ до інтернету є не лише «умовою можливостей», а й джерелом структурних обмежень. Найперше – це проблема територіальної нерівномірності доступу та цифрового розриву між міськими і сільськими територіями. Навіть за наявності державних платформ (E-Data, ProZorro, OpenBudget тощо) реальний рівень включення громади в цифрові фінансові процеси залежить від того, наскільки доступний інтернет для мешканців і наскільки стабільні канали зв'язку в установах. Зокрема, Internet Society Pulse для України наводить розрив між урбаністичними та сільськими територіями (для наведеного року вимірювання): місто – 83 %, село – 71 % користування інтернетом [13]. Для територіальних громад це означає, що одна й та сама «цифрова політика» може давати різний результат: у громадах із кращим покриттям інтернету цифрові сервіси стають інструментом інституційної модернізації, тоді як у громадах із слабшим покриттям вони залишаються «вітриною» без стійкої залученості населення.

У ширшому глобальному контексті нерівність доступу до інтернету розглядається як одна з ключових перешкод для цифрової трансформації в публічному секторі: ITU у своєму матеріалі про «Internet use in urban and rural areas» показує, що у 2024 році у світі 83 % міських жителів користувалися інтернетом, тоді як у сільській місцевості – 48 % (менше половини) [14].

Доступність інтернету визначає і якість цифрових фінансових практик усередині органів місцевого самоврядування. По-перше, для бюджетного процесу важливі не лише факт доступу, а й стабільність і швидкість з'єднання, адже сучасні системи фінансового менеджменту, аналітичні па-

нелі, реєстри, інструменти звітності й документообігу все частіше працюють у хмарному середовищі. По-друге, інтернет виступає «шаром інтеграції»: саме через мережеву взаємодію забезпечується обмін даними між місцевим рівнем і державними платформами та реєстрами. Якщо інтернет нестабільний, громада зіштовхується з транзакційними втратами (час, дублювання операцій, відкладені платежі, помилки) і ризиком повернення до паперових або напівавтоматизованих процедур, проти яких і спрямована цифрова трансформація. По-третє, доступність інтернету є ключовою передумовою розвитку прозорості та підзвітності. Відкритий бюджет, онлайн-звіти, публічні закупівлі, дашборди виконання бюджету, інструменти участі громадян – усе це працює лише тоді, коли громадяни та місцеві стейкхолдери можуть реально підключатися до цифрового середовища. У протилежному випадку прозорість існує формально, але не стає реальною суспільною практикою контролю й участі.

Саме тому в рамках дослідження «можливостей та обмежень» цифровізації управління фінансами ТГ доцільно трактувати інтернет не як зовнішній фон, а як базову інституційну умову: рівень доступу до інтернету формує межі того, наскільки цифровізація може стати дієвим механізмом підвищення прозорості та ефективності бюджетного управління.

Інтернет є необхідним підґрунтям цифровізації управління фінансами територіальних громад, оскільки забезпечує функціонування цифрових фінансових інструментів, інтеграцію управлінських процесів між рівнями влади та реальну прозорість і участь громадян. Водночас нерівномірність доступу до мережі, частка офлайн-населення й воєнні ризики для інфраструктури зумовлюють потребу комплексної політики цифровізації, що поєднує розвиток інтернет-покриття, цифрових компетентностей, захист даних і альтернативні канали доступу для вразливих груп.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що цифровізація управління фінансами територіальних громад України є не лише технічним процесом упровадження окремих інформаційних систем, а глибокою інституційною трансформацією, яка змінює логіку бюджетного управління, підвищує прозорість, ефективність і підзвітність використання публічних фінансових ресурсів. Цифрові інструменти фінансового менеджменту створюють можливості для переходу від фрагментарних і паперових процедур до комплексних рішень,

орієнтованих на відкритість даних, оперативність управлінських рішень і залучення громадян до бюджетного процесу.

Систематизація цифрових рішень, що застосовуються у фінансовому управлінні територіальних громад України, свідчить про формування станом на початок 2026 року базового цифрового каркасу місцевих фінансів, зосередженого насамперед на забезпеченні прозорості та фінансової підзвітності (ProZorro, E-Data, Open Budget). Водночас використання цифрових інструментів для стратегічного фінансового планування, прогнозування та управління ризиками залишається фрагментарним і нерівномірним, що обмежує потенціал цифровізації як інструменту сталого розвитку громад. Інтернет-доступ виступає базовою інфраструктурною та інституційною передумовою цифровізації управління фінансами територіальних громад. Саме доступність, стабільність і якість інтернет-з'єднання визначають можливість функціонування цифрових фінансових платформ, інтеграції даних між різними рівнями публічного управління та реальну, а не декларативну прозорість бюджетного процесу. Наявність цифрових рішень без належної інтернет-інфраструктури призводить до їх формального або часткового використання та не забезпечує очікуваного управлінського ефекту.

Аналіз статистичних даних засвідчує, що, попри загалом високий рівень інтернет-охоплення в Україні, зберігається значна частка населення, яке залишається поза цифровим середовищем, а також стійкий цифровий розрив між міськими та сільськими територіями. Це створює структурні обмеження для інклюзивної цифровізації фінансів територіальних громад і потребує врахування під час розроблення місцевих цифрових стратегій, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Отже, цифровізація управління фінансами територіальних громад має розглядатися як комплексна політика, що поєднує розвиток цифрових інструментів із посиленням інтернет-інфраструктури, підвищенням цифрових і фінансових компетентностей, забезпеченням кібербезпеки та створенням альтернативних каналів доступу до фінансової інформації для вразливих груп населення. Лише така інтегрована модель дозволяє перевести цифровізацію з рівня окремих інструментів у площину повноцінної інституційної трансформації місцевого фінансового управління. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ясенецький В. Фінансова спроможність територіальних громад: інтеграція інноваційних інструментів та адаптивного управління в період відновлення. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 4 (18). С. 349–363.
2. Загірняк Д., Глухова В., Михайлова А. Аналіз стану цифрової трансформації фінансів територіальних громад. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2025. № 3 (18). С. 248–253. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-37>
3. Пташник С. А., Ролінський О. В., Максименко С. М. Цифрові інструменти управління місцевими фінансами. *Науковий вісник Уманського національного університету садівництва. Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 106, ч. 2. URL: <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/cifrovi-instrumenti-upravlinnya-miscevimi-finansami.html>
4. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету: Електронне наукове видання*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.82-120>
5. Парубець О. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-225-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237)
6. Цифровий простір міста. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Digital-Vinnytsia>
7. Новини децентралізації // Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19901>
8. Digital 2025: Ukraine. Global Digital Insights, 2025 // DataReportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
9. Статистика SDG: Рівень охоплення населення інтернет-послугами (інтернет-підписники на 100 осіб) – дані за 2019–2023 роки. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-6-1/>
10. Ukrainians begin using the Internet more: 80 % online every day, social survey finds // United Nations Development Programme (UNDP). URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds>
11. E-services usage in Ukraine: Omnibus survey 2023. Kyiv : UNDP, 2024 // United Nations Development Programme (UNDP). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp_ukraine_-_e-services-usage-omnibus-2023_-_eng.pdf
12. E-services usage in Ukraine: Omnibus survey 2022. Kyiv : UNDP, 2023 // United Nations Development Programme (UNDP). URL: <https://www.undp.org/>

- sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/e-services_omnibus_eng_version_final_0.pdf
13. Internet Society. Internet Society Pulse: Country Report – Ukraine. Internet Society, 2024. URL: <https://pulse.internetsociety.org/en/reports/UA>
 14. *Internet use in urban and rural areas. Facts and Figures 2024* // International Telecommunication Union. (2024). URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/11/10/ff24-internet-use-in-urban-and-rural-areas/>

REFERENCES

- DataReportal. (2025). Digital 2025: Ukraine. Global Digital Insights, 2025. *DataReportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
- International Telecommunication Union. (2024). Internet use in urban and rural areas. Facts and Figures 2024. *ITU*. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/11/10/ff24-internet-use-in-urban-and-rural-areas/>
- Internet Society. (2024). Internet Society Pulse: Country Report – Ukraine. *Internet Society*. <https://pulse.internetsociety.org/en/reports/UA>
- Krynytsia S. (2023). Suchasni trendy rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii ta yikh vplyv na publichni finansy [Modern trends in the development of digital technologies and their impact on public finances]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo podatkovoho universytetu: Elektronne naukove vydannia*, 2, 82-120. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023>
- Novyny detsentralizatsii // Portal «Detsentralizatsiia» [Decentralization news // Portal «Decentralization»] (2026). <https://decentralization.ua/news/19901>
- Parubets O. (2023). Tsyfrovi instrumenty upravlinnia mistsevymy finansovymy resursamy [Digital tools for managing local financial resources]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4 (36). [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-225-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237)
- Ptashnyk S. A., Rolinskyi O. V. & Maksymenko S. M. (2025). Tsyfrovi instrumenty upravlinnia mistsevymy finansamy [Digital tools for local financial management]. *Naukovyi visnyk Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva. Seriiia «Ekonomika»*, Vyp. 106, ch. 2. <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/cifrovi-instrumenti-upravlinnya-miscevimi-finansami.html>
- Statystyka SDG: Riven okhoplennia naselennia internet-posluhamy (internet-pidpysnyky na 100 osob) – dani za 2019–2023 roky [SDG Statistics: Internet penetration rate (Internet subscribers per 100 people) – data for 2019–2023] (2023). <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9-6-1/>
- Tsyfrovyyi prostir mista [Digital space of the city] (2026). <https://www.vmr.gov.ua/Digital-Vinnytsia>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2023). E-services usage in Ukraine: Omnibus survey 2022. Kyiv: UNDP, 2023. *UNDP*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/e-services_omnibus_eng_version_final_0.pdf
- United Nations Development Programme (UNDP). (2024). E-services usage in Ukraine: Omnibus survey 2023. Kyiv: UNDP, 2024. *UNDP*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/undp_ukraine_-_e-services-usage-omnibus-2023_-_eng.pdf
- United Nations Development Programme (UNDP). (2026). Ukrainians begin using the Internet more: 80% online every day, social survey finds. *UNDP*. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds>
- Yasenetskyi V. (2025). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad: intehtratsiia innovatsiinykh instrumentiv ta adaptivnoho upravlinnia v period vidnovlennia [Financial capacity of territorial communities: integration of innovative tools and adaptive management during the recovery period]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 4 (18), 349–363.
- Zahirniak D., Hlukhova V. & Mykhailova A. (2025). Analiz stanu tsyfrovoy transformatsii finansiv terytorialnykh hromad [Analysis of the state of digital transformation of territorial community finances]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka: naukovopraktychnyi zhurnal*, 3 (18), 248–253. <https://doi.org/10.32782/dees.18-37>

Стаття надійшла до редакції / Received: 09.01.2026 р.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.01.2026 р.

Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.