

DOI: 10.33270/02252901.8
УДК 340.1

ДЕМИДЕНКО Володимир*

кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри конституційного права та прав людини Національної академії внутрішніх справ

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6771-0080>

Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості

Анотація. Стрімкий розвиток інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, що охоплюють широкосмуговий інтернет, 5G і майбутні покоління зв'язку, хмарні обчислення, Big Data, ШІ, IoT, блокчейн та нейрочипи тощо, становить новітню світову цифрову революцію, яка фундаментально змінює спосіб життя, виробництво та комунікацію, роблячи сучасне існування без цих технологій майже неможливим. Безперечно, що муніципальна влада в Україні та зарубіжних країнах не може залишатися поза межами цієї глобальної цифрової трансформації. Адже еволюційний прогрес невпинно інтегрує цифрові технології в усі сфери суспільного життя, встановлюючи нові стандарти ефективності та взаємодії, до яких органи місцевого самоврядування, їх посадові особи повинні адаптуватися для забезпечення якісного надання послуг та сталого розвитку територіальних громад. Дослідження цифрової трансформації та амбідекстерності муніципальної влади визначено необхідністю для місцевих органів влади одночасно оптимізувати поточну діяльність і впроваджувати інноваційні цифрові рішення для ефективного функціонування в умовах глобальних технологічних змін і національних особливостей розвитку. Метою публікації є дослідження цифрової трансформації та амбідекстерності муніципальної влади, взаємозв'язку та синергії цих двох процесів, висвітлення міжнародно-правових основ диджиталізації організації й діяльності органів місцевого самоврядування та національних особливостей реалізації в Україні. Методологія дослідження становить систему теоретичних принципів (історизму, об'єктивності, плюралізму тощо), логічних прийомів (аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, гіпотеза тощо) та конкретних засобів дослідження, що дали можливість повноцінно розкрити тему публікації. Наукова новизна полягає в тому, що в публікації вдосконалено науково-теоретичне уявлення про актуальні тенденції та перспективи цифрової модернізації й амбідекстерності муніципальної влади. Результати дослідження містять аналіз міжнародно-правових стандартів (універсальні, наднаціональні, регіональні) цифрової трансформації та амбідекстерності муніципальної влади. Констатовано, що рівень цифрової трансформації муніципальної влади в Україні недостатній, передусім з огляду на необхідність адаптації до правової системи ЄС (*acquis communautaire*) щодо регламентування та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Практична значущість полягає у висвітленні, що цифрова трансформація надає муніципальній владі нові інструменти та можливості, а амбідекстерність визначає здатність плідно їх використовувати для одночасного підвищення ефективності й стимулювання інновацій в інтересах територіальної громади та її сталого розвитку.

Ключові слова: муніципальна влада; цифрова трансформація; цифрова амбідекстерність; муніципальне право; європейське муніципальне право; міжнародно-правові стандарти; адаптація до *acquis communautaire*.

Історія статті:

Отримано: 24.01.2025
Переглянуто: 20.02.2025
Прийнято: 18.03.2025

Рекомендоване посилання:

Демиденко В. Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 1 (29). С. 67–76. DOI: 10.33270/02252901.8

*Відповідальний автор

© Демиденко В., 2025

Вступ

Стрімкий розвиток і поширення інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, широко-смугового інтернету, мобільного зв'язку нового покоління (5G і майбутніх поколінь зв'язку), хмарних обчислень, великих датацентрів (Big Data), штучного інтелекту (ШІ), інтернет речей (IoT – «розумні міста», «розумні будинки», «розумні годинники» тощо), блокчейну, нейрочипів та інших модерних технологій, на наше переконання, можна іменувати як новітню світову цифрову революцію. Вона блискавично охоплює світ, призводить до фундаментальних змін у способі життя, виробничих процесах і формах комунікації між людьми, інститутами громадянського суспільства та публічною владою. Нині уявити життя людини без зазначених технологій і навіть тривіального смартфона неможливо.

Безперечно, за цих умов модернізують, іноді навіть суттєво, й муніципальну владу як в Україні, так і в інших зарубіжних країнах, цифровізують форми її реалізації та взаємодії між її елементами (представницькими, виконавчими органами, посадовими особами, територіальними громадами, окремими членами). Для прикладу, на противагу попередній епосі, де спілкування в межах територіальних громад було обмежено безпосередніми контактами за місцем проживання на основі насамперед сусідських відносин, сучасності притаманна розбудова нового цифрового середовища, у якому соціальні онлайн-платформи, різноманітні чати забезпечують значно ефективнішу, швидшу та результативнішу взаємодію.

Доцільно зауважити, що пандемія коронавірусу COVID-19 відіграла ключову роль у прискоренні процесу диджиталізації муніципальної влади в глобальному масштабі та в Україні. Саме вона зумовила необхідність і сприяла розвитку численних новітніх форматів цифрової взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами.

Водночас потреба подальшої диджиталізації муніципальної влади в Україні вельми зросла з розв'язанням агресивної гібридної війни та повномасштабним вторгненням росії в Україну. Природно, що в умовах правового режиму воєнного стану реалізація традиційних форм роботи органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб, територіальних громад, органів самоорганізації населення, асоціацій місцевого самоврядування в Україні виявилася надто ускладненою, оскільки потенційно була пов'язана з загрозою життю і здоров'ю громадян з різноманітними муніципально-правовими статусами.

Як наслідок, необхідність забезпечення повноцінної реалізації права на місцеве самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану зумовила зростання рівня цифрової трансформації організації та діяльності муніципальної влади, її взаємодії з територіальною громадою, локальними інститутами громадянського су-

спільства, фактично розширила форми дистанційної роботи депутатів місцевих рад, сільських селищних і міських голів, інших учасників муніципально-правових відносин. У такий спосіб муніципалізм реагує на сучасні виклики, адаптуючись до нових реалій.

На нашу думку, дослідження цифрової трансформації муніципальної влади в Україні та зарубіжних країнах відкриває можливості для оптимізації рутинних адміністративних процесів, зменшення рівня бюрократії, підвищення прозорості й гласності під час прийняття рішень, забезпечить кращий доступ громадян до інформації та послуг. Це дослідження дасть змогу визначити найкращі практики та оцінити вплив цифрових інструментів на ефективність муніципального управління.

Загалом різноманітні сучасні інформаційно-комунікаційні технології можуть стати потужним інструментом упровадження партисипативної демократії, посилять безпосереднє залучення мешканців до обговорення місцевих питань, їх участь у прийнятті рішень і здійсненні громадського контролю. Водночас висвітлення проблематики цифрової трансформації муніципальної влади в сучасних умовах, на наше переконання, мають супроводжувати дослідження амбідекстерності, здатності муніципальної влади одночасно впроваджувати інновації та підтримувати стабільність, що є ключовим для розуміння, як збалансувати нові цифрові можливості зі збереженням ефективності та керованості системою місцевого самоврядування, довіри до муніципальної влади та її легітимності.

Матеріали та методи

Слід зауважити, що проблематиці цифрової трансформації державної влади, електронному врядуванню, запровадження штучного інтелекту в повсякденне функціонування апарату держави, електронним державним послугам, цифровій ідентифікації та автентифікації в державному управлінні присвячено багато публікацій як в зарубіжних країнах, так і в Україні.

Водночас підкреслюємо, що науково-теоретичному опрацюванню цифрової трансформації муніципальної влади в Україні та зарубіжних країнах, висвітленню міжнародних універсальних, регіональних і наднаціональних стандартів цього процесу, встановленню його наслідків присвячено значно менше публікацій. Переважно наявне фрагментарне відображення окресленої проблематики вченими-муніципалістами. Зокрема, окремим аспектам диджиталізації муніципальної влади частково було присвячено роботи таких учених, як О. В. Батанова, М. О. Баймуратова, В. І. Борденюка, І. А. Галіахметова, Р. К. Давидова, В. М. Кампо, Н. В. Камінської, М. І. Корнієнка, М. В. Костицького, В. В. Кравченка, В. С. Куйбіди, П. М. Любченка, М. В. Пітцика, В. Ф. Погорілка, М. О. Пухтинського,

В. П. Рубцова, О. М. Солоненка, А. О. Селіванова, Ю. М. Тодики, О. Ф. Фрицького, В. М. Шаповала та інших авторів.

Водночас питання досягнення цифрової амбідекстерності під час перманентного процесу цифрової модернізації муніципальної влади, на жаль, залишилося поза увагою науково-експертного середовища. Зокрема, наявні лише окремі науково-теоретичні публікації в зарубіжних виданнях. У цьому зв'язку доречно згадати працю Хоесслера та Карбона, у якій автори дійшли до висновку, що структурна амбідекстрія, лідерство та співпраця є ключовими аспектами в контексті цифрової трансформації (Hoessler, & Carbon, 2022). Також значущим є дослідження Сміт та Уманса, в якому висвітлено вплив управління на амбідекстерність у різних організаційних формах на рівні місцевого самоврядування (Smith, & Umans, 2015).

Слід виокремити також дослідження проблематики цифрової амбідекстерності на рівні державного апарату. Зокрема, дослідження науковців з Британського та Стаффордширського університетів вивіляють вплив амбідекстерності, нового державного управління та інновацій на якість державних послуг в урядових організаціях (Alkaabi et al., 2024).

Методологія дослідження міжнародного та національного контекстів упровадження цифрової трансформації та амбідекстерності муніципальної влади становить систему: а) принципів дослідження сучасного стану цифрової трансформації та амбідекстерності муніципальної влади в Україні та зарубіжних країнах (об'єктивності, історизму, плюралізму тощо); б) логічних прийомів (аналіз і синтез, аналогія, гіпотеза тощо); в) конкретних засобів дослідження механізмів впливу цифрової трансформації та амбідекстерності на підвищення ефективності муніципальної влади. Серед таких доречно насамперед виокремити аксіологічний (ціннісний) метод, синергетичний метод, герменевтичний метод, компаративний метод, формально-юридичний, порівняльно-правовий, історичний, статистичний та інші методи пізнання.

Результати й обговорення

На переконання Всеукраїнської асоціації об'єднаних територіальних громад, за роки війни Україна досягла значних успіхів у цифровій трансформації. Саме цифрові рішення нині допомагають втілювати реформи, яких потребує статус кандидата на вступ до ЄС, за принципами відкритості, прозорості, підзвітності та демократії участі. На думку експерти платформи «Місцеві бюджети та фінанси» Тетяни Арсенюк, розробка та прийняття Концепції цифрових рішень стане успішним кроком у межах реалізації державної регіональної політики та реформи децентралізації (Digital transformation...).

Проте, на наше переконання, рівень цифрової трансформації муніципальної влади в Україні є нині недостатнім. Зокрема, є значні перспективи щодо підвищення ефективності діяльності муніципальної влади щодо використання штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну, інтернету речей (IoT), великих датацентрів (Big Data), їх аналізу, машинного навчання, кібербезпеки, різноманітних цифрових платформ для електронної взаємодії між органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами та територіальною громадою, інших інноваційних рішень.

До того ж слід акцентувати на своєрідному відставанні від реалій сьогодення нормативно-правового регламентування застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій як на загальнодержавному, так і локальному рівнях.

Посилену увагу необхідно зосередити й на міжнародно-правових трендах щодо регулювання цифровізації та амбідекстерності публічної влади (і муніципальної також) на універсальному, наднаціональному та регіональному рівнях.

Зокрема, Резолюцію Генеральної Асамблеї ООН A/RES/71/243 «Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», хоча прямо не присвячено диджиталізації та амбідекстерності муніципальної влади, проте мета сталого розвитку за № 16 щодо миру, справедливості та міцних інститутів підкреслює важливість ефективного, підзвітного та інклюзивного управління на всіх рівнях, що тісно пов'язано з використанням цифрових технологій (Resolution adopted..., 2015; Transforming our world...).

Окрім того, доречно зосередити увагу на резолюції Економічної та соціальної Ради ООН щодо електронного урядування, що закликають держави-члени розвивати електронні послуги, забезпечувати відкритість даних і зміцнювати кібербезпеку. Низка резолюцій Економічної та соціальної Ради ООН такі, як – E/RES/2024/13 (2024 рік)¹, E/RES/2023/31 (2023 рік)², E/RES/2022/15 (2022 рік) охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з цифровим розвитком, що містять розвиток електронних послуг, доступ до інформації та комунікацій, а також створення інклюзивного інформаційного суспільства.

Проблематика цифрової трансформації та амбідекстерності муніципальної влади не

¹ Resolution adopted by the Economic and Social Council on 23 July 2024 [on the recommendation of the Commission on Science and Technology for Development (E/2024/31)] 2024/13. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ecosoc_res_2024d13_en.pdf

² ECOSOC Resolution 2023/31: Assessment of the progress made in the implementation of and follow-up to the outcomes of the World Summit on the Information Society (E/RES/2023/31) (7 June 2023). URL: <https://docs.un.org/en/E/RES/2023/31>

залишилися поза увагою на регіональному рівні. Доречно згадати Конвенцію про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних за № 108) (1981)¹ та її оновлений протокол CETS № 223 (2018), які встановлюють принципи захисту персональних даних, що є ключовим аспектом диджиталізації муніципальної влади.

Так само досягнення цифрової амбідекстерності муніципальної влади неможливе без урахування Конвенції про кіберзлочинність (Будапештської конвенції)², яка спрямована на боротьбу з кіберзлочинністю та встановлює межі для міжнародного співробітництва в цій сфері, що є безперечно важливим для забезпечення безпеки цифрових муніципальних послуг.

Водночас зазначимо й про Рекомендацію Комітету Міністрів Ради Європи CM/Rec (2019) державам-членам щодо впливу алгоритмічних систем на права людини, яка оновлює попередні рекомендації, з огляду на нові технології та виклики цифрової епохи. Вона спрямована на гарантування прав людини в умовах використання алгоритмічних систем (штучного інтелекту, машинного навчання) шляхом забезпечення прозорості, підзвітності, захисту даних, запобігання дискримінації та порушенню приватності, а також надання рекомендацій державам-членам щодо регулювання цифрових технологій.

До того ж підкреслимо, що найрозвинутіше нормативно-правове регулювання цифрової модернізації та амбідекстерності влади вбачаємо на надціональному рівні – у ЄС. Доречно зазначити про Загальний регламент про захист даних (GDPR) (Регламент (ЄС) 2016/679 Європейського Парламенту та Ради від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб стосовно обробки персональних даних та про вільний рух таких даних, що скасовує Директиву 95/46/ЄС)³. GDPR є ключовим законодавчим актом Європейського Союзу, який спрямований на захист фундаментальних прав і свобод фізичних осіб щодо обробки їхніх персональних даних та уніфікує правила обробки персональних даних на всій території ЄС.

Вагоме значення для забезпечення цифрової амбідекстерності муніципальної влади в ЄС має Директива про мережеву та інформаційну безпеку

(NIS Directive) (Директива (ЄС) 2016/1148)⁴. Вона спрямована на підвищення кіберстійкості та поліпшення реагування на інциденти безпеки в публічному та приватному секторах ЄС.

Проте вагоме зростання цифровізації та гібридна війна росії проти України й цивілізованого світу зумовили прийняття 27 грудня 2022 року оновлену версію – NIS 2 Directive (Директива (ЄС) 2022/2555)⁵, що значно розширює перелік секторів, які є критично важливими для економіки та суспільства. Муніципальні органи часто надають послуги в цих секторах, що автоматично підпадають під дію зазначеної Директиви. До таких секторів належать: енергетика (муніципальні підприємства, що забезпечують електро-, тепло-, газо- та водопостачання); транспорт (міський громадський транспорт, управління дорожнім рухом); охорона здоров'я (муніципальні лікарні, поліклініки); водопостачання та водовідведення (комунальні підприємства, що забезпечують ці послуги); управління відходами (муніципальні служби, відповідальні за збір та утилізацію відходів); цифрова інфраструктура (муніципальні провайдери інтернет-послуг або оператори телекомунікаційних мереж).

Вивчимо ще один документ, зокрема Регламент про цифрові послуги (Digital Services Act – DSA) (Регламент (ЄС) 2022/2065)⁶, який встановлює чіткі правила для онлайн-платформ і посередників, що спрямовані на боротьбу з нелегальним контентом, дезінформацією та іншими шкідливими практиками. Це сприяє створенню безпечнішого та надійнішого онлайн-середовища, що може заохочувати громадян активніше використовувати цифрові послуги, які надають муніципалітети. Вимоги DSA щодо прозорості та підзвітності онлайн-платформ допомагають муніципальній владі визначити ефективність своїх комунікаційних каналів і послуг, що надають онлайн, та оптимізувати їх для кращого задоволення потреб громад.

Безсумнівно, це не повний перелік нормативно-правових актів ЄС, що стосуються

¹ Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Personal Data Strasbourg, 28.I.1981. URL: <https://rm.coe.int/1680078b37>

² Convention on Cybercrime Budapest, 23.XI.2001. URL: <https://rm.coe.int/1680081561>

³ Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

⁴ Директива Європейського парламенту і Ради (ЄС) від 6 липня 2016 року № 2016/1148 про заходи щодо високого спільного рівня безпеки мережевих та інформаційних систем на території Союзу (NIS Directive). URL: https://docs.dtki.ua/doc/984_013-16

⁵ Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union, amending Regulation (EU) No 910/2014 and Directive (EU) 2018/1792, and repealing Directive (EU) 2016/1148 (NIS 2 Directive). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj>

⁶ Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj>

диджиталізації муніципальної влади та збереження цифрової амбідекстерності. Питання адаптації законодавства України до законодавства ЄС особливо нагальне в нинішніх умовах гібридної агресії росії та збільшення кола цифрової взаємодії суб'єктів муніципально-правових відносин.

Адже сучасні цифрові технології відкривають багато нових можливостей, здатних спростити виконання широкого кола завдань, а також мають значний потенціал для поліпшення багатьох сфер суспільного життя та розвитку людства. Такий потенціал цих технологій закономірно призвів до сплеску нових проєктів з їх використанням (White Paper...).

Загалом цифрова трансформація становить процес фундаментальної зміни сутності шляхом ініціювання значних модифікацій її характеристик через інтеграцію інформаційних, обчислювальних, комунікаційних і мережевих технологій (Vial, 2019, p. 128). Цифрова трансформація та інформаційна революція є рушійною силою глибинних змін у сучасному суспільстві (Malyi, & Tsedik, 2022, p. 78).

Слід зазначити, що цифрова трансформація муніципальної влади це перманентний процес, який має за мету зростання інтенсивності обміну інформацією на основі новітніх цифрових технологій, її обробки, прийняття виважених рішень із використанням штучного інтелекту у сфері функціонування муніципальної влади (муніципального соціально-економічного та культурного розвитку, планування, обліку, управління комунальною власністю, забудовою територій, забезпечення правопорядку та безпеки територіальної громади тощо) та зростання диджиталізації контролю за виконанням прийнятих рішень з боку різних учасників муніципально-правових відносин.

Про постійність процесу цифровізації муніципальної влади свідчить те, що, на думку генерального директора Google Сундара Пічаї, людство стоїть лише на початку розвитку штучного інтелекту та останній стане найбільшою зміною в житті людської цивілізації (Google CEO..., 2025). Штучний інтелект буде глибоко інтегровано в різноманітні робочі процеси й він зможе допомагати людині майже в усіх сферах життєдіяльності за два-чотири роки (Ozturk).

За прогнозами Ілона Маска, штучний інтелект перевершить здібності людини набагато раніше, ніж вважає більшість. Зокрема, вже до кінця 2025 року штучний інтелект перевершить інтелект будь-якої людини й, можливо, всіх людей до 2027–2028 року (Ponomarenko).

З огляду на зазначене вище, муніципальна влада не може бути осторонь загального цивілізаційного цифрового прогресу. Адже загалом цифровізація – це технологічне рішення в концепції сервісної держави, яке дає змогу державі бути сучасною, гнучкою, ефективною, швидко реагувати на зміни дійсності та запити населення. Саме цифровізація є основою формування е-урядування, яке визначає рівні

взаємодії між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування й сприяє посиленню процесів децентралізації (Hrytsenko, 2024).

Проте впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій часто поєднують із трансформацією самої муніципальної влади загалом. Безсумнівно, що найбільше страждають технічні елементи організації, наприклад, дані та інформаційні системи (Koryzis et al., 2021).

З цієї причини, у зв'язку з цифровізацією, науково-експертне середовище закликає до «цифрової амбідекстерності», яка є здатністю динамічно збалансовувати цифрові ініціативи з погляду ефективності та інновацій (Piccinini et al., 2015). Окремі зарубіжні дослідники відстоюють введення в науковий обіг «амбідекстерного лідерства» й підкреслюють його вагоме значення для інноваційної діяльності (Oluwafemi, Mitchellmore, & Nikolopoulos, 2020, p. 195).

Адже, з одного боку, цифрова трансформація муніципальної влади зумовлює значне скорочення людської трудомісткої праці шляхом запровадження електронних системних рішень, а з іншого, – повноцінна цифровізація в перспективі передбачатиме значну модернізацію структури та функцій муніципальної влади, оновлення ціннісних орієнтирів (подальше розширення кіберпростору, посилення кібербезпеки, підвищення ефективності електронного муніципального врядування тощо).

Хайнінгс Б., Гегенгубер Т. та Грінвуд Р. (2018) у праці «Цифрові інновації та трансформація: інституційна перспектива» зауважують, що цифрові інновації стосуються створення та введення в дію нових продуктів і послуг. Цифрова трансформація об'єднує ефекти кількох цифрових інновацій, що створюють нових акторів (і групи акторів), структури, практики, цінності та переконання, які змінюють, загрожують, замінюють або доповнюють наявні правила гри в організаціях і галузях (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018, p. 54). Стрімка цифровізація кидає виклик традиційним уявленням про інновації, їх суб'єктів і взаємозв'язок процесів та результатів (Nambisan, 2017, p. 223).

На нашу думку, успішна цифрова трансформація муніципальної влади в контексті забезпечення її сталого розвитку потребує амбідекстерного підходу. Адже необхідно не лише впроваджувати нові інформаційно-комунікаційні технології в організацію та діяльність системи місцевого самоврядування, а й водночас підтримувати стабільність функціонування такої системи в оновленому цифровому середовищі, забезпечувати його кібербезпеку, охорону від несанкціонованого проникнення та ймовірно незаконного поширення конфіденційних даних про особу – члена територіальної громади, гарантувати захист персональних даних суб'єктів, які користуються муніципальними цифровими сервісами.

Організаціям (зокрема муніципальній владі) у мінливому середовищі потрібна здатність бути «амбідекстерними», тобто одночасно ефективно працювати з тим, що є (експлуатація), і досліджувати нові можливості (експлорація) (Stelzl, Röglinger, & Wyrski, 2020, p. 1203).

Особливої значущості зазначені вище положення набувають у сучасних умовах агресивної війни росії, яка вагомо відрізняється від попередніх традиційних воєн її гібридно-терористичним характером і зміщенням акцентів на руйнування інформаційного простору України та світу, його духовно-ідеологічних основ протидії російському тероризму, підвищенням використання пропаганди, брехні, цинізму, корупцією та безсоромним опортунізмом окремих лідерів колишніх демократичних держав (США). Водночас слід зауважити про складність цифрових систем, домінування штучного інтелекту, його поширення на дедалі більше коло муніципально-правових відносин та іноді зростання в геометричній прогресії кількості кіберзагроз, кібератак, кібертероризму, кібершпигунства. Така кібердіяльність становить серйозну загрозу для стабільного функціонування систем управління технологічними процесами та електронних муніципальних комунікацій. Її наслідком можуть стати критичні кризові ситуації в інформаційних, електронних комунікаційних та/або інформаційно-комунікаційних системах, які залучені в обробці муніципальних даних або забезпечують взаємодію з державними інформаційними ресурсами, що стосуються зокрема об'єктів критичної інфраструктури.

З огляду на зазначене вище, інтеграція новітніх цифрових рішень повинна здійснюватися водночас із провадженням надійних механізмів кібербезпеки, розробкою відповідних протоколів захисту даних і постійним моніторингом потенційних загроз. Лише такий збалансований підхід, що поєднує інноваційність цифрової трансформації зі збереженням стійкості та безпеки функціонування муніципальної влади, здатний забезпечити її сталий розвиток і ефективне служіння інтересам територіальної громади.

Водночас слід акцентувати на те, що цифровізація муніципальної влади має перманентний характер, оскільки розвиток цифрових інструментів у сфері організації та діяльності муніципальної влади в сучасних умовах є доволі стрімким еволюційним процесом, що потребує постійної апробації. Необхідність неодмінного вдосконалення інформаційно-комунікаційного середовища, пов'язаного з упровадженням іноді доволі радикально новітніх цифрових рішень, їх розробкою та втіленням створює певне напруження та перепони під час поточної експлуатації муніципальних електронних комунікаційних систем. Як наслідок, на нашу думку, амбідекстерна муніципальна влада повинна вміти ефективно управляти цим розривом між

експлуатаційним і дослідницьким аспектами, балансувати між короткостроковою ефективністю та довгостроковою інноваційністю.

Крім того, на основі підходів, запропонованих авторами в дослідженні «Конфігурації амбідекстеральної інновації та її вплив на ефективність у контексті цифрової трансформації» (Nambisan et al., 2017) можна стверджувати, що для підвищення ефективності в умовах цифровізації муніципальній владі необхідно одночасно розвивати як технологічні інновації (електронні послуги, розумні рішення тощо), так і інновації бізнес-моделей (нові форми взаємодії з громадою, оптимізація адміністративних процесів), ефективно конфігуруючи їх для досягнення кращих результатів і поліпшення якості життя членів територіальної громади.

Безсумнівно, впровадження цифрової трансформації та цифрової амбідекстерності муніципальної влади потребує паралельного супроводження цього процесу з набуттям нових знань і навичок у муніципальних службовців стосовно нового цифрового інструментарію, що містить цифрову грамотність, аналітичне мислення, вміння ефективно використовувати цифрові платформи для комунікації та залучення громадян, навички кібергігієни та захисту даних. Адже недостатній рівень цифрової компетентності муніципальних службовців може стати суттєвою перешкодою на шляху успішної цифрової трансформації та реалізації амбідекстерного підходу. Тому, інвестиції в навчання й розвиток кадрового потенціалу є невіддільною складовою цього процесу, що дасть змогу муніципальним службовцям не лише ефективно використовувати нові технології, а й гнучко адаптуватися до постійних змін цифрового ландшафту, забезпечуючи стабільність та інноваційність муніципального управління.

До того ж доцільно також підкреслити взаємозв'язок між цифровою трансформацією муніципальної влади та стимулюванням інноваційної поведінки серед муніципальних службовців та ІТ-спеціалістів, що передбачає відкритість до експериментів, нових ідей, концепцій і готовність до ризику. Безперечно, іноді це негативно позначається на консонансі диджиталізації муніципальної влади з її амбідекстерністю насамперед у контексті збереження керованості та стабільності функціонування інформаційно-комунікаційних систем.

Досягнення цифрової амбідекстерності в умовах перманентного процесу електронного прогресу муніципальної влади потребує формування чіткої стратегії, визначення пріоритетів розвитку на основі ефективного оптимального розподілу ресурсів між поточною експлуатаційною діяльністю та інноваційною експериментальною, дослідницькою практикою.

Отже, цифрова трансформація надає муніципальній владі нові інструменти та можливості, а

амбідекстерність визначає здатність плідно використовувати ці інструменти для одночасного підвищення ефективності та стимулювання інновацій в інтересах територіальної громади та її сталого розвитку. Це сприяє якісно новому етапу розвитку муніципалізму, заснованому на принципах відкритості, партисипативності та здатності до гнучкого реагування на потреби громадян в умовах цифрової епохи. Синергія цифрової трансформації та амбідекстерності є ключовим для формування успішної моделі муніципальної влади в сучасну цифрову епоху.

Висновки

За останнє десятиліття Україна досягла значних успіхів у сфері цифрової модернізації публічної влади загалом і муніципальної влади зокрема. Саме інноваційні цифрові рішення допомагають втілювати реформи, яких потребує статус кандидата на вступ до ЄС, за принципами відкритості, прозорості, підзвітності та демократії участі.

Однак, попри певний прогрес, рівень цифрової трансформації муніципальної влади в Україні є недостатнім, насамперед з огляду на необхідність адаптації до правової системи ЄС (*acquis communautaire*) щодо регламентування та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Зокрема, наявні значні перспективи в підвищенні ефективності діяльності муніципальної влади щодо використання штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну, інтернету речей (IoT), великих датацентрів (Big Data), їх аналізу, машинного навчання, кібербезпеки, різноманітних цифрових платформ для електронної взаємодії між органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами та територіальною громадою, інших інноваційних рішень.

Диджиталізація муніципальної влади в Україні та зарубіжних країнах відкриває можливості для оптимізації рутинних адміністративних процесів, зменшення рівня бюрократії, підвищення прозорості й гласності під час розроблення та прийняття рішень, забезпечить кращий доступ громадян до інформації та послуг.

Загалом різноманітні сучасні інформаційно-комунікаційні технології можуть стати потужним

інструментом упровадження партисипативної демократії, посилять безпосереднє залучення мешканців до обговорення місцевих питань, їх участь у прийнятті рішень і здійсненні громадського контролю. Водночас перманентна цифрова трансформація муніципальної влади в сучасних умовах іманентно передбачає досягнення цифрової амбідекстерності як необхідної умови її ефективності та стійкості.

Досягнення цифрової амбідекстерності муніципальної влади передбачає здатність останньої як впроваджувати інновації, так і підтримувати стабільність, що є ключовим аспектом балансування нових цифрових можливостей зі збереженням ефективності й керованості системою місцевого самоврядування, довіри до муніципальної влади та її легітимності.

Інтеграцію новітніх цифрових рішень в організацію і діяльність муніципальної влади слід здійснювати водночас з упровадженням надійних механізмів кібербезпеки, розробкою відповідних протоколів захисту даних і постійним моніторингом потенційних загроз. Лише такий збалансований підхід, що поєднує інноваційність цифрової трансформації зі збереженням стійкості та безпеки функціонування муніципальної влади, здатний забезпечити її сталий розвиток і ефективне служіння інтересам територіальної громади.

Досягнення цифрової амбідекстерності в умовах перманентного процесу електронного прогресу муніципальної влади потребує формування чіткої стратегії, визначення пріоритетів розвитку на основі ефективного оптимального розподілу ресурсів між поточною експлуатаційною діяльністю та інноваційною експериментальною, дослідницькою практикою.

Отже, цифрова трансформація надає муніципальній владі нові інструменти та можливості, а амбідекстерність визначає здатність плідно використовувати ці інструменти для одночасного підвищення ефективності та стимулювання інновацій в інтересах територіальної громади та її сталого розвитку. Синергія цифрової трансформації й амбідекстерності є ключовим для формування успішної моделі муніципальної влади в сучасну цифрову епоху.

References

- [1] Alkaabi, S., Hazzam, J., Wilkins, S., & Dan, S. (2024). The Influences of Ambidexterity, New Public Management and Innovation on the Public Service Quality of Government Organizations. *Public Performance & Management Review*, 47(5), 1110-1137. DOI: 10.1080/15309576.2024.2367130
- [2] Digital transformation of communities: tools and solutions. Retrieved from <https://hromady.org/cifrova-transformaciya-gromad-instrumenti-ta-rishennya/>
- [3] Google CEO Sundar Pichai at Paris AI summit: "We're still in the early days of AI ... and yet...". (2025). *Site "TIMES OF INDIA"*. Retrieved from <https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/google-ceo-sundar-pichai-at-paris-ai-summit-were-still-in-the-early-days-of-ai-and-yet/articleshow/118134007.cms>

- [4] Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 32-43. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.004
- [5] Hoessler, S., & Carbon, C.C. (2022). Digital Transformation and Ambidexterity: A Literature Review on Exploration and Exploitation Activities in Companies Digital Transformation. *International Journal of Innovation Management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 26(08), 1-54. DOI: 10.1142/S1363919622300033
- [6] Hrytsenko, H. (2024). Digitalization of social services: problems of opportunities and competence. *Current problems of law: theory and practice*, 1(47), 36-48. DOI: 10.33216/2218-5461/2024-47-1-36-48
- [7] Jianxin, Zhao, & Pengbin, Gao. (2024). Configurations of Ambidextrous Innovation and Its Performance Implication in the Context of Digital Transformation. *Systems*, 12(2), 60-87. DOI: 10.3390/SYSTEMS12020060
- [8] Koryzis, D., Dalas, A., Spiliotopoulos, D., & Fitsilis, F. (2021). Transformation Framework for the Digital Parliament. *Big Data Cogn. Comput*, 5(1). DOI: .3390/bdcc5010015
- [9] Malyi, I.I., & Tsedik, M.H. (2022). Institutional dimension of digitalization of public administration in Ukraine. *Public administration: improvement and development*, 2, 78-97. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3
- [10] Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03
- [11] Oluwafemi, T.B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195-208. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.035
- [12] Ozturk, I. Google CEO Predicts Near Future for Artificial Intelligence. Retrieved from <https://glavcom.ua/techno/devices/ochilnik-google-peeredbachiv-najblizhche-majbutnje-dlja-shtuchnoho-intelektu-1044597.html>
- [13] Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems* (13-16 December 2015). Fort Worth, TX, USA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/281855658_Transforming_Industrial_Business_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Automotive_Organizations
- [14] Ponomarenko, D. *Elon Musk predicted when artificial intelligence will surpass human intelligence*. Retrieved from <https://www.unian.ua/techno/neiroseti/ilon-mask-sprognozuvav-koli-shtuchniy-intelekt-perevershit-lyudskiy-12862131.html>
- [15] Resolution adopted by the General Assembly. A/RES/70/1 - Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). Retrieved from <https://undocs.org/en/A/RES/70/1>
- [16] Smith, E., & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, 17(6), 812-833. DOI: 10.1080/14719037.2013.849292
- [17] Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrski, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13, 1203-1230. DOI: 10.1007/S40685-020-00117-X
- [18] Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (n.d.). Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- [19] Vial, G.A. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 118-147. DOI: 10.1080/07421222.2019.1581317
- [20] White Paper on AI Regulation in Ukraine: Vision of the Ministry of Digital. (n.d.). Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf>

Список використаних джерел

- [1] Alkaabi S., Hazzam J., Wilkins S., Dan S. The Influences of Ambidexterity, New Public Management and Innovation on the Public Service Quality of Government Organizations. *Public Performance & Management Review*. 2024. No. 47 (5). P. 1110–1137. DOI: 10.1080/15309576.2024.2367130
- [2] Цифрова трансформація громад: інструменти та рішення. URL: <https://hromady.org/cifrova-transformaciya-gromad-instrumenti-ta-rishennya/>
- [3] Google CEO Sundar Pichai at Paris AI summit: «We're still in the early days of AI ... and yet...». *TIMES OF INDIA* : [site]. 2025 URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/google-ceo-sundar-pichai-at-paris-ai-summit-were-still-in-the-early-days-of-ai-and-yet/articleshow/118134007.cms>

-
- [4] Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 2018. No. 31 (1). P. 32–43. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.004
- [5] Hoessler S., Carbon C. C. Digital Transformation and Ambidexterity: A Literature Review on Exploration and Exploitation Activities in Companies Digital Transformation. *International Journal of Innovation Management, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.* 2022. Vol. 26 (08). P. 1–54. DOI: 10.1142/S1363919622300033
- [6] Гриценко Г. Цифровізація соціальних послуг: проблеми можливостей та компетенції. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 1 (47). С. 36–48. DOI: 10.33216/2218-5461/2024-47-1-36-48
- [7] Jianxin Zhao, Pengbin Gao. Configurations of Ambidextrous Innovation and Its Performance Implication in the Context of Digital Transformation. *Systems*. 2024. No. 12 (2). P. 60–87. DOI: 10.3390/SYSTEMS12020060
- [8] Koryzis D., Dalas A., Spiliotopoulos D., Fitsilis F. Transformation Framework for the Digital Parliament. *Big Data Cogn. Comput.* 2021. No. 5 (1). DOI: .3390/bdcc5010015
- [9] Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. С. 78–97. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3
- [10] Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*. 2017. No. 41 (1). P. 223–238. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03
- [11] Oluwafemi T. B., Mitchelmore S., Nikolopoulos K. Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 195–208. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.035
- [12] Озтурк І. Очільник Google передбачив найближче майбутнє для штучного інтелекту. URL: <https://glavcom.ua/techno/devices/ochilnik-google-peeredbachiv-najblizhche-majbutnje-dlja-shtuchnoho-intelektu-1044597.html>
- [13] Piccinini E., Hanelt A., Gregory R., Kolbe L. Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems* (13–16 December 2015). Fort Worth, TX, USA, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/281855658_Transforming_Industrial_Business_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Automotive_Organizations
- [14] Пономаренко Д. Ілон Маск спрогнозував, коли штучний інтелект перевершить людський. URL: <https://www.unian.ua/techno/neiroseti/ilon-mask-sprognozuvav-koli-shtuchniy-intelekt-perevershit-lyudski-12862131.html>
- [15] Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 A/RES/70/1 – Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://undocs.org/en/A/RES/70/1>
- [16] Smith E., Umans T. Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*. 2015. Vol. 17 (6). P. 812–833. DOI: 10.1080/14719037.2013.849292
- [17] Stelzl K., Röglinger M., Wyrski K. Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 1203–1230. DOI: 10.1007/S40685-020-00117-X
- [18] Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- [19] Vial G. A. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*. 2019. No. 36 (1). P. 118–147. DOI: 10.1080/07421222.2019.1581317
- [20] Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf>
-

DEMYDENKO Volodymyr

PhD in Law, Associate Professor, Professor of the Department of Constitutional Law and Human Rights of the National Academy of Internal Affairs

Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6771-0080>

Digital Transformation and Ambidexterity of Municipal Government: International Trends and National Characteristics

Abstract. The rapid development of innovative information and communication technologies, including broadband Internet, 5G and future generations of communication, cloud computing, Big Data, AI, IoT, blockchain and neurochips, etc., represents a modern global digital revolution that is fundamentally changing the way of life, production and communication, making modern existence without these technologies practically impossible. It is obvious that municipal authorities in Ukraine and foreign countries cannot remain outside this global digital transformation. After all, evolutionary progress is constantly integrating digital technologies into all spheres of public life, defining new standards of efficiency and interaction, to which local governments and their officials must adapt to ensure high-quality service provision and sustainable development of territorial communities. Accordingly, the study of digital transformation and ambidexterity of municipal authorities is determined by the need for local authorities to simultaneously optimize current activities and implement innovative digital solutions for effective functioning in the context of global technological changes and national developments. The purpose of the publication is to study the digital transformation and ambidexterity of municipal authorities, the interconnection and synergy of these two processes, to highlight the international legal foundations of digitalization of the organization and activities of local self-government bodies and national features of implementation in Ukraine. The research methodology is a system of theoretical principles (historicism, objectivity, pluralism, etc.), logical techniques (analysis and synthesis, induction and deduction, analogy, hypothesis, etc.) and specific research tools that made it possible to fully disclose the topic of the publication. Scientific novelty. The publication improves the scientific and theoretical understanding of current trends and prospects of digital modernization and ambidexterity of municipal authorities. Research results. The international legal standards (universal, supranational, regional) of digital transformation and ambidexterity of municipal authorities are analyzed. It is stated that the level of digital transformation of municipal authorities in Ukraine remains insufficient, especially given the need to adapt to the EU legal system (*acquis communautaire*) in terms of regulation and use of modern information and communication technologies. Practical significance. It has been demonstrated that digital transformation provides municipal authorities with new tools and opportunities, and ambidexterity determines the ability to fruitfully use these tools to simultaneously increase efficiency and stimulate innovation in the interests of the territorial community and its sustainable development.

Keywords: municipal authorities; digital transformation; digital ambidexterity; municipal law; European municipal law; international legal standards; adaptation to the *acquis communautaire*.