

М. І. Лахижа

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID ID: 0000-0001-8676-4578

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті на основі праць українських та зарубіжних авторів здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукової проблеми щодо ролі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у процесі модернізації територіального самоврядування Польщі. Автор обґрунтовує, що в умовах європейської інтеграції ІКТ виступають не просто інструментарієм, а детермінантою, яка трансформує філософію взаємодії публічної влади та громадян. Уточнено зміст поняття «інформаційно-комунікаційні технології» як інтегративного поєднання управлінських, лінгвістичних та технічних засобів, що забезпечують перехід до сервісно-орієнтованої моделі управління. Досліджено генезу впровадження цифровізації в польських гмінах, повітах та воєводствах, виокремлено п'ять ключових етапів: від первинної комп'ютеризації до сучасного етапу масового застосування хмарних обчислень, штучного інтелекту та концепції «Smart City».

Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правового базису Польщі, зокрема впливу законів про доступ до публічної інформації та комп'ютеризацію суб'єктів публічного сектору, що стали каталізаторами розвитку електронного урядування. Систематизовано критерії якості муніципальних комунікацій, серед яких домінуючими визначено релевантність, доступність, швидкість та правдивість інформування. У статті детально розкрито кореляцію між впровадженням ІКТ та реалізацією регіональної політики ЄС на принципах Smart-спеціалізації (S3), де технології виконують подвійну функцію: пріоритетної сфери розвитку та інструменту забезпечення прозорості.

Виявлено та класифіковано бар'єри цифрової трансформації на місцевому рівні. На основі емпіричних даних доведено, що попри високий рівень технічного оснащення (95,7% громад), ключовими перешкодами в Польщі залишаються дефіцит фінансових ресурсів, низька цифрова грамотність персоналу та етичні дилеми щодо захисту персональних даних у межах регламенту GDPR. Окреслено специфіку використання цифрових інструментів (ePUAP, mObywatel, EZD) як засобів підвищення інклюзивності адміністративних послуг. Обґрунтовано доцільність адаптації польського досвіду для України, особливо в частині розбудови професійних компетенцій публічних службовців та подолання «цифрового розриву» в сільських територіях. Сформульовано висновки про необхідність системного підходу до цифровізації як чинника зміцнення довіри до інститутів самоврядування.

Ключові слова: публічне управління, євроінтеграція, диджиталізація, інформаційне суспільство, комунікації, інформаційно-комунікаційні технології, територіальне самоврядування, територіальні громади, Польща, Україна.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими, чи практичними, завданнями. Комунікації – спілкування [1, с. 875] – відіграють значну роль у забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування. При цьому важливо звернути увагу на використання у наукових

публікаціях близьких понять – «комунікативні технології» та «комунікаційні технології». Під комунікативними технологіями варто розуміти управлінські, психологічні та лінгвістичні технології в процесі спілкування між людьми; під комунікаційними технологіями розуміють інфраструктуру та її використання.

Термін «Інформаційно-комунікаційні технології» (ІКТ) вперше був використаний у 1997 році у звіті, підготовленому Д. Стівенсоном для уряду Великої Британії, і став популярним у 2000 році завдяки документам, що стосуються нової Національної навчальної програми Великої Британії. ІКТ доцільно, на нашу думку, сприймати як поєднання комунікативних та комунікаційних технологій, які у місцевому самоврядуванні є основою сучасного публічного управління, охоплюючи ІТ-системи, інтернет та мобільні пристрої, що покращують управління та обслуговування мешканців. Як наголошують вітчизняні (Л. Кочубей) та зарубіжні (Г. Реддік) вчені, ІКТ – «це узагальнюючий термін, який включає в себе всі технології для передачі інформації» [2, с. 47].

Ключові сфери ІКТ включають електронне урядування, «розумне місто», мережеву безпеку та покращення цифрових компетенцій співробітників. ІКТ не лише автоматизує роботу публічних службовців, але й має вирішальне значення для побудови відносин між органами влади і громадянами та участі в соціальній сфері. Отже, мова йде про інновації у публічному управлінні, які у документах міжнародних організацій та наукових дослідженнях поділяються на інновації послуг, інновації процесів, організаційні та комунікаційні інновації [3]

Актуальність ІКТ примушує уважно вивчати як вітчизняний, так і зарубіжний, досвід їх впровадження. Наприклад, вивчення польського досвіду дозволяє пов'язувати місцевий та регіональний розвиток територіального самоврядування із соціальними, економічними, екологічними та політичними завданнями, що виникають в умовах євроінтеграції та глобалізації.

Суттєвим є й той фактор, що в новому (2021-2027 рр.) циклі стратегічного планування регіонального розвитку України вперше було включено обов'язковий компонент, пов'язаний з визначенням пріоритетів на принципах Смарт-спеціалізації («S3» (Smart Specialisation Strategy). У національній економічній стратегії на період до 2030 року значна увага звертається на забезпечення регіонального розвитку та пріоритетність Смарт-спеціалізації [4]

Зв'язок смарт-спеціалізації та (ІКТ) в органах місцевого самоврядування можна охарактеризувати як системний і багаторівневий, особливо в контексті регіональної політики ЄС та євроінтеграційних процесів України. ІКТ виконують подвійну роль: як пріоритетна сфера

Смарт-спеціалізації (розвиток ІТ-кластерів, використання цифрових сервісів, Smart City рішення); як інструмент реалізації стратегії (платформа взаємодії зі стейкхолдерами, цифрова трансформація управління, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності).

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує увагу українських вчених до проблематики комунікацій та впровадження сучасних технологій в роботу органів місцевого самоврядування, що пов'язувалося на початку XXI століття з формуванням інформаційного суспільства в умовах глобалізації та євроінтеграції (О.О. Баранов, В.М. Богуш, В.О. Данильян, А.М. Новицький та інші). Огляд літератури свідчить про перехід від висвітлення теоретичних питань до показу практики, що особливо помітно з осмисленням впливу Закону України «Про доступ до публічної інформації» (2011 р.) та активізацією реформи децентралізації (2015 р.). Ключовою проблемою досліджень стали механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю [5]

Низка публікацій 2015-2020 років присвячена осмисленню інноваційних підходів та інструментів управління стратегічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. Як узагальнення підходів варто виділити праці В.М. Дрешпака, зокрема [6] та Н.М. Драгомирецької [7; 8]. У серії публікацій вчених НАДУ при Президентіві України (Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук, В.А. Гошовська, Л.А. Пашко та інші) увага публічних службовців зверталася на впровадження електронних послуг та розвитку професійних і громадянських компетентностей посадових осіб ОМС [9]. Інформаційні технології розглядалися (О.Н. Євтушенко, В.М. Ємельянов, В.І. Андріяш). як складова муніципального менеджменту, яка має змінити характер роботи органів місцевого самоврядування, посиливши її аналітичну складову в процесі прийняття управлінських. Впровадження сучасних технологій в органах місцевого самоврядування осмислювалося на кращих прикладах. В період 2020-2025 років посилилася увага дослідників до впливу диджиталізації [10] та особливостей комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах війни [11]. Отже, проблематика інформаційно-комунікаційних технологій в органах місцевого самоврядування розглядалася з різних точок зору, проте залишається необхідність вивчення та врахування зарубіжного досвіду.

Метою статті є виявлення та узагальнення польського досвіду впровадження ІКТ в діяльність органів територіального (регіонального та місцевого) самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ще в кінці 1990-х років польськими вченими (Б. Добек-Островська) було звернено увагу на специфіку комунікацій органів територіального самоврядування. По-перше, комунікації стають обов'язковою складовою стратегії розвитку територіальних громад. По-друге, ці комунікації мають формалізуватися. По-третє, до комунікацій відносять взаємодію з оточенням, внутрішній оборот інформації, спосіб нагромадження та збереження інформації, спосіб забезпечення доступності для громадян [12, с. 70].

Відзначалося, що в епоху диджиталізації замість традиційних видів комунікації все більшого значення набуває використання нових технологій та каналів спілкування. При цьому, залишається необхідність дотримання критеріїв якості комунікацій, які, на думку практиків, мають велике значення (табл. 1).

Наше дослідження специфіки діяльності публічної адміністрації Республіки Польща почалося на початку XXI століття, результатом чого стала монографія [14] та низка статей, в яких на основі аналізу документальних матеріалів та публікацій польських вчених відзначалося, що інформаційно-комунікаційна взаємодія органів територіального самоврядування з громадою базується на переході від одностороннього інформування до діалогу, використанні цифрових інструментів (е-демократія, соцмережі), забезпечення прозорості прийняття рішень та партнерства. Ключовими завданнями названо адаптацію до регіональних та місцевих потреб, подолання низької цифрової грамотності у сільській місцевості та необхідності забезпечення

довіри населення та участь в управлінських процесах через прозорість та відкритість органів територіального самоврядування.

Необхідність впровадження ІКТ в ОТС Польщі викликана як внутрішніми так і зовнішніми факторами. На наш погляд, основним фактором є зміна філософії держави в умовах глобалізації, євроінтеграції та диджиталізації. З точки зору територіального самоврядування, однією з основних причин є технологічні зміни, які навіть в адміністрації змушують переходити від настільних комп'ютерів до ноутбуків та мобільних пристроїв. Впровадження ТР місцевими органами влади є об'єктивною необхідністю, що впливає із соціальних очікувань і навіть тиску з боку мешканців. Ці очікування варіюються залежно від потреб конкретних груп мешканців (діти, молодь, працюючі, люди з особливими потребами, люди похилого віку) та потреб підприємств, що працюють у межах певної місцевої самоврядної громади [15, с. 33-34].

Мешканці місцевих самоврядних громад очікують покращення умов життя, зокрема очікують швидкості та простоти вирішення адміністративних (офіційних) справ, тобто документообігу, автоматизації процесу видання різних рішень та постанов, а також скорочення часу збору та аналізу документів. Зручний та інтуїтивно зрозумілий доступ до державних послуг, включаючи адміністративні послуги та публічні ресурси даних (наприклад, геодезичні карти), не виходячи з дому чи будь-якого іншого місця, стає все більш важливим

Важливо відзначити прямий зв'язок впровадження інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування Польщі із завданнями європейської інтеграції. Цей процес можна поділити на кілька етапів (табл. 2).

Таблиця 1

Критерії якості комунікацій органів територіального самоврядування

№	Назва критерію	Зміст
1	Зручність використання	Інформація повинна бути релевантною для конкретної потреби, пов'язаної з прийняттям конкретного рішення.
2	Доступність	Інформація має бути доступною технологічно, за ціною, за змістом
3	Ефективність	Інформація має бути актуальною (швидкість та якість отримання)
4	Актуальність	Релевантність, цілісність
5	Зрозумілість	Врахування вимог мови, змісту та специфіки отримувача
6	Правдивість	Точність інформування
7	Достовірність	Інформація має надходити з надійного джерела
8	Надійність	Інформація має точно представляти суть питання
9	Системність	Пов'язаність з контекстом
10	Перевірюваність	Можливість перевірки, доповнення та уточнення інформації

Згідно: [13]

Таблиця 2

Впровадження ІКТ в органах територіального самоврядування Республіки Польща

№ етапу	Хронологічні рамки	Зміст
1	Початок 1990-х-2000 р.	Комп'ютеризація робочих місць, перші кроки до створення мереж та доступу громадян
2	2001-2010	Вступ до ЄС як каталізатор заходів ІКТ: закон 6 09.2001 року про доступ до публічної інформації зобов'язав усі органи територіального самоврядування створити власні сайти; впроваджено бюлетень публічної інформації, уведено електричний підпис та розпочато електронний обіг документів; Законом про комп'ютеризацію діяльності суб'єктів, що виконують публічні завдання (2005) ОТС було зобов'язано розглядати ІКТ не як «гаджет», а як обов'язковий робочий інструмент; 2008 - ePUAP (Електронна платформа послуг публічної адміністрації) (24x7);
3	2010- 2016	2011 – впровадження безплатної альтернативи для е-підпису; 2014-EZD (Електронне управління документами); цифровізація реєстрів
4	2017-2022	Спрощення е-послуг та їх наближення до громадян. 2018 – впровадження GDPR (General Data Protection Regulation - Загальний регламент про захист даних, затверджений ЄС 25.05.2018); 2019-2020 – посилення диджиталізації під впливом пандемії COVID-19; 2021 – розробка застосунку mObywatel та його інтеграція з місцевими картками мешканців; впровадження дистанційної роботи
5	2023-2026	Розумне територіальне самоврядування та хмарні технології; аналіз даних, автоматизація; 2024 - e-Delivery – масове впровадження електронної доставки; тестування рішень на основі ШІ; реалізація концепції «Розумного міста»

Згідно: [16]

У публічному управлінні Республіки Польща проявляються всі типи інновацій згідно класифікації, яку запропонував у 2008 році П. Віндрям:

– інновації у сфері послуг, що передбачають впровадження нових послуг або покращення якості існуючих послуг;

– інновації у сфері послуг, що передбачають нові або змінені способи надання державних послуг;

– організаційні та адміністративні інновації, що вносять зміни до організаційних структур та нових процедур;

– концептуальні інновації, що передбачають розробку нових та зміну існуючих поглядів і припущень;

– стратегічні інновації, що є результатом зміни мислення;

– системні інновації, що впроваджують нові або вдосконалені способи взаємодії з іншими організаціями та джерелами знань [17].

Варто звернути увагу на осмислення польськими вченими та практиками проблематики бар'єрів для розвитку ІКТ в органах територіального самоврядування. Так, К. Пешат, А. Плошай та Д. Баторський у публікації 2012 року головною перешкодою вважали брак фінансових ресурсів. Іншими суттєвими факторами, що перешкоджають розвитку електронного урядування названо є низький інтерес ОТС; низький рівень освіти громадян у сфері сучасних

інформаційних технологій, особливо у менш розвинених периферійних районах; низький рівень ІТ-компетентності серед посадовців та низька обізнаність щодо необхідності комп'ютеризації. У невеликих територіальних громадах проблемою також стала відсутність відповідного персоналу для впровадження ІКТ. На той час існували також правові та адміністративні бар'єри: відсутність спільних стандартів обміну документами та відповідних правових рішень, які замість спрощення процедур обміну та обробки інформації часто залишали простір для різних інтерпретацій і, як наслідок, вносили непотрібний хаос [16].

Дослідження цифрової трансформації в органах самоврядування міст Польщі 2022 року свідчать, що більшість бар'єрів залишалися (табл. 3).

Як свідчать результати аудиту, у 2022 році, ІКТ використовувалися у 95,7% ОТС. Проблемаю залишався недостатній рівень знання сучасних ІКТ посадовими особами ОТС та громадянами [19].

Питання цифрових компетенцій персоналу державного управління як важливий фактор у процесі цифрової трансформації місцевих органів влади в Польщі часто піднімається вченими та практиками, які, зокрема, відзначають зростання ролі цифрових компетенцій та відставання Польщі за більшістю показників

диджиталізації від інших країн ЄС. Так, на 2021 рік Польща займала 24 місце серед 27 країн ЄС за Індексом цифрової економіки, 22 місце у сфері цифрових публічних послуг. Відзначається, що цифрові компетенції ігноруються в освітньому процесі, що приводить до низької пропозиції фахівців, особливо жінок. Наголошено на необхідності підтримки усвідомлення переваг від освоєння цифрових інструментів [20].

Таблиця 3

Бар'єри цифрової трансформації в органах самоврядування міст Польщі

№	Показник	Значення (відсоток)
1	недостатні фінансові ресурси	92
2	небажання працівників впроваджувати зміни	51
3	недостатня компетентність працівників	42
4	недоліки законодавства	40
5	низька цифрова грамотність мешканців	37
6	організаційні недоліки	32
7	низький пріоритет цифрової трансформації	31
8	відсутність лідера змін	29
9	Недостатня компетентність керівників	21

Згідно: [18]

Окремо варто відзначити актуалізацію етичних аспектів у використанні ІКТ, що несе певні труднощі – головним чином у сферах: захисту та обробки конфіденційності даних; безпеки системи; використання зображень; та рівного доступу, де люди похилого віку можуть зіткнутися з труднощами, пов'язаними з навичками та доступом до таких технологій. В етичному сенсі органи місцевого самоврядування стикаються з багатьма дилемами та суспільними проблемами, такими як те, чи належним чином захищені конфіденційні дані, чи належним чином навчені працівники місцевого самоврядування використовувати такі технології, чи технології штучного інтелекту не призведуть до дискримінації деяких громадян у разі системного збою тощо [21, с. 62].

Зростає необхідність врахування ризиків впровадження та надмірного з точки зору громадян ІКТ, що амортизується роз'яснювальною та освітньою роботою

Аналіз сайтів міст Польщі та публікацій про досвід впровадження ІКТ Наприклад, показовим

вважається портал е-послуг м. Варшави. Широко досвід різних регіонів та територіальних громад Польщі охарактеризовано у збірниках кращих практик. Як показники якості розглядається легкість доступу та пошуку, простота мови, наявність структуризації матеріалів. При наданні е-послуг важливими вважаються процес авторизації, можливість швидко повідомити про проблему або несправність за допомогою простої форми на головній сторінці (або підсторінці для мешканців/електронного офісу) або в мобільному додатку тощо. Відзначається необхідність врахування рівня розвитку регіону чи територіальної громади, що впливає на потенційні можливості впровадження та використання ІКТ [22] Вирішення цих проблем прямо пов'язується з реалізацією регіональної політики вирівнювання ЄС.

Вказується також на необхідність диференційованого підходу з урахуванням різних категорій громадян – мешканців територіальних громад. Наприклад, забезпечення доступності адміністративних послуг для громадян з особливими потребами [23]

Практики, зокрема член правління гміни Слупно (Мазовецьке воєводство) П. Петржак, вказують на необхідність відповідального відношення до організації комунікацій – створення в органі самоврядування гміни відділу комунікацій з широкими повноваженнями (названо 18 напрямів дії). Відзначено, що муніципальний вебсайт повинен функціонувати на трьох рівнях: презентаційний, інформаційний та функціональний. Перший відповідає за висвітлення різних туристичних пам'яток та цінностей певного регіону, другий — за представлення практичної інформації, яка полегшує життя мешканцям гміни, а останній стосується, перш за все, функцій, що надаються в рамках електронного урядування [13, с. 335-337].

Важливим інструментом прямої комунікації в гміні є організовані муніципалітетом заходи, які часто мають циклічний характер. Ця форма унікальна тим, що зустрічі відбуваються поза офісними будівлями, у набагато більш невимушеній атмосфері, що дозволяє представникам влади бути присутніми в обстановці, що сприяє невимушеній розмові. Можна сказати, що це можливість покращити імідж місцевих політиків, продемонструвати їхню більш «людську», повсякденну сторону. Це також, безсумнівно, можливість похвалитися досягненнями – чи то офіційно зі сцени, чи в приватних розмовах з окремими громадянами [24, 2013, с. 51].

Водночас, польськими вченими відзначаються й недоліки організації комунікацій органів територіального самоврядування та використання ІКТ: бракує чіткого розмежування між інформаційною політикою та рекламною політикою; низький рівень диференціації у формах діяльності у сфері соціальних комунікацій (ця діяльність нагадує маркетингову політику, що зрозуміло, враховуючи персоналізовані прямі вибори голів гмін, мерів та президентів, але чітко визначає громадські дебати); значення, яке надається інформаційній політиці, залишається недостатнім, наслідком чого є відсутність підрозділів, що займаються соціальною комунікацією; проблеми із професійним персоналом, тому завдання комунікації часто делегуються співробітникам офісів як додаткові завдання, а також часто залучаються особи з установ, підпорядкованих місцевим органам влади, таких як культурні центри чи навчальні заклади; низький стан місцевих ЗМІ та ступінь їх використання в комунікаційній політиці місцевого самоврядування. Комунікація в органах місцевого самоврядування в Польщі здійснюється переважно через їхні власні вебсайти, де контент оновлюється з різною частотою, та через невідповідні засоби масової інформації. Аналіз вказує на вибіркиму інформацію про місцеві проблеми, яка переважно представляє дії представників влади. Загальний образ муніципалітету, повіту та воєводства, який складається з опублікованих матеріалів, є переважно позитивним, що зрозуміло, оскільки ці публікації мають на меті просування регіону, міста чи гміни.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) трансформувалися з допоміжних засобів обробки даних у фундаментальний інструмент сучасної комунікації. Процес їхньої еволюції — від простої автоматизації бюрократичних процедур до впровадження штучного інтелекту та хмарних рішень — докорінно змінив парадигму взаємодії в системі державного управління.

Ключові результати дослідження.

Трансформація врядування під впливом ІКТ: Перехід до концепції електронного урядування дозволив перенести взаємодію між державою та громадянином у цифрову площину, забезпечивши прозорість, швидкість та персоналізацію послуг.

Необхідність цифровізації на місцях: Доведено, що використання ІКТ в органах місцевого самоврядування є невідворотним процесом. Вони безпосередньо впливають на якість та охоплення комунікацій, хоча їхня ефективність часто стримується технічними й кадровими бар'єрами.

Компетентнісний підхід: Встановлено, що цифрова грамотність персоналу не є самоціллю, а виступає критично важливим засобом реалізації цифрової трансформації. Це передбачає не лише технічні навички, а й здатність критично аналізувати дані та забезпечувати кібербезпеку.

Ефективне впровадження ІКТ потребує інтегрованого підходу до стратегій розвитку громад. Це передбачає:

1. Інвестиції в людський капітал: Не лише навчання для службовців, а й підвищення цифрової культури мешканців громад.

2. Постійна адаптація: Оновлення компетенцій відповідно до стандартів ЄС та стрімкого технологічного прогресу.

3. Подолання бар'єрів: Усунення організаційних та фінансових перешкод, що заважають повноцінному функціонуванню цифрових платформ.

З огляду на динамічність технологічного середовища, подальші наукові пошуки варто зосередити на аналізі ризиків, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту в муніципальне управління; дослідженні механізмів адаптації національного законодавства до цифрових стандартів Європейського Союзу; вивченні соціально-психологічних аспектів цифрової трансформації в умовах обмежених ресурсів територіальних громад. Наша стаття є лише підґрунтям для глибокого аналізу процесів цифровізації, що тривають в органах місцевої влади.

Список використаної літератури:

1. Новий тлумачний словник української мови. А-К. т.1. К. Видавництво «Аконіт». 2008. с. 927
2. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України Вип. 3 (89) 2018 с. 44-70 URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kochubei_osoblyvosti.pdf
3. European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot exercise, Bruksela/ 2012, с. 9.
4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року Поста-

- нова Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
5. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою: регіональний аспект. Аналітична записка НІСД. 2012. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/informaciyno-komunikaciyni-osoblivosti-vzaemodii-organiv>
 6. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні. Д. ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с
 7. Драгомирецька Н. М. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні Публічне урядування. 2015. № 1. С. 85-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubtm_2015_1_10
 8. Драгомирецька Н. М. Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с
 9. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с
 10. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. Науковий вісник: Державне управління №2(4) 2020 С.202-213 [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
 11. Проніна О.В., Семенко О.В. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у місцевому самоврядування під час військової агресії. ВІСНИК ХНТУ № 1(84). 2023. С. 239-243
 12. Dobek-Ostrowska B. Komunikowanie polityczne i publiczne Wydawnictwo Naukowe PWN 2012. 464 p
 13. Pietrzak P. Strategia komunikacji samorządu gminnego. Studium przypadku gminy Słupno Tom 15/2023, ss. 319-354 DOI: 10.19251/rtnp/2023.15(14) www.rtnp.mazowiecka.edu.pl
 14. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща.-Полтава: ПолтНТУ, 2012.-243 с
 15. Kaczyńska A., Kandula S., Przybylska J. Transformacja cyfrowa z punktu widzenia samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia/ Nierówność Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 65 (1/2021) Social Inequalities and Economic Growth, no. 65 (1/2021) DOI: 10.15584/nsawg.2021.1.2
 16. Technlogie informacyjno-komunikacyjne a samorząd lokalny I rozwój lokalny w wojewodstwie Mazowieckim Raport. Warszawa 2012 81 s.
 17. Windrum, P. Innovation and entrepreneurship in public services, w: Innovation in Public Sector Services, Paul Windrum, Per Koch (red.), Edward Elgar, Cheltenham 2008 264 p.
 18. Miazga A., Dziadowicz K., Pistelok P. Cyfryzacja urzędów miast. Warszawa. Kraków. 2022. 60 p.
 19. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej w 2022 r. GUS. URL: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-w-2022-roku,7,5.html?pdf=1>
 20. Lukaszuk A. Problematyka kompetencji cyfrowych kadr administracji publicznej jako istotnego czynnika procesu transformacji cyfrowej jednostek samorządu terytorialnego w Polsce Studia Prawnoustrojowe 58. 2022. P. 287-313 DOI: 10.31648/sp.7985
 21. Kasicka A., Bucior J. Aspekty etyczne w używaniu nowych technologii przez administrację samorządową. ROCZNIK ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ 2025 11(1) p/49-66 DOI 10.4467/24497800RAP.25.004.21296
 22. Kukula A. Wspiranie rozwoju infrastruktury społeczeństwa informacyjnego w słabo rozwiniętych wojewodstwach polski na przykładzie projektu "Sieć szerokopasmowa polski wschodniej" ROCZNIKI NAUK SPOLECZNYCH Tom 5(41), numer 1 – 2013 p/ 133-153
 23. Medrzycki R. (2023) Obowiązki jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Studia Prawnoustrojowe 60. [Obligations of local government units to ensure accessibility for people with special needs. Legal and Constitutional Studies] p/ 279-295 DOI: 10.31648/sp.8819
 24. Szostok P., Ratajczyk R. (2013). Komunikowanie lokalne w Polsce. O instrumentach polityki komunikacyjnej samorządów [Local Communication in Poland: On the Instruments of Local Government Communication Policy] Katowice: Wydawnictwo Gnome 2013. 178 p.

Lakhizha M. I. Information and communication technologies as a determinant of the development of territorial self-government in the republic of poland in the conditions of european integration

The article provides a comprehensive theoretical generalization and proposes a solution to the scientific problem regarding the role of information and communication technologies (ICT) in the modernization process of Poland's territorial self-government. The author substantiates that under the conditions of European integration, ICT acts not merely as a toolkit but as a defining determinant

transforming the philosophy of interaction between public authorities and citizens. The content of the concept of "information and communication technologies" is clarified as an integrative combination of managerial, linguistic, and technical means ensuring the transition to a service-oriented management model. The genesis of digitalization implementation in Polish gminas, powiats, and voivodeships is investigated, identifying five key stages: from primary computerization to the modern stage of mass application of cloud computing, artificial intelligence, and the "Smart City" concept.

Special attention is paid to the analysis of Poland's regulatory and legal basis, in particular the impact of laws on access to public information and the computerization of public sector entities, which became catalysts for e-government development. The quality criteria of municipal communications are systematized, with relevance, accessibility, speed, and truthfulness of information identified as dominant. The article reveals in detail the correlation between the implementation of ICT and the realization of EU regional policy based on the principles of Smart Specialization (S3), where technologies perform a dual function: as a priority development area and as a tool for ensuring transparency.

Barriers to digital transformation at the local level are identified and classified. Based on empirical data, it is proved that despite the high level of technical equipment (95.7% of communities), the key obstacles remain a deficit of financial resources, low digital literacy of personnel, and ethical dilemmas regarding personal data protection within the GDPR framework. The specifics of using digital tools (ePUAP, mObywatel, EZD) as means of increasing the inclusiveness of administrative services are outlined. The expediency of adapting the Polish experience for Ukraine is substantiated, especially regarding the development of professional competencies of public officials and overcoming the "digital divide" in rural areas. Conclusions are formulated on the need for a systemic approach to digitalization as a factor in strengthening trust in self-government institutions.

Key words: *public administration, European integration, digitalization, information society, communications, information and communication technologies, territorial self-government, territorial communities, Poland, Ukraine.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025