

*Прис М. О., бакалавр, Кикоть К. А., бакалавр, Петрик О. А., бакалавр
Київський національний університет технологій та дизайну*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

***Анотація.** Досліджено особливості цифрової трансформації системи публічного управління в Україні в умовах післявоєнного відновлення. Проаналізовано сучасний стан впровадження цифрових технологій у публічному секторі, виявлено ключові виклики та бар'єри на шляху цифровізації. Визначено стратегічні напрями подальшого розвитку цифрової трансформації публічного управління як інструменту економічного відновлення та підвищення ефективності державного апарату.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, публічне управління, післявоєнне відновлення, електронні послуги, цифровізація, Дія, державні реєстри.*

*Prys M. O., Bachelor, Kykot K. A., Bachelor, Petrik O. A., Bachelor
Kyiv National University of Technologies and Design*

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

***Abstract.** The features of digital transformation of the public administration system in Ukraine in the conditions of post-war recovery have been studied. The current state of digital technologies implementation in the public sector has been analyzed, key challenges and barriers on the path of digitalization have been identified. Strategic directions for further development of digital transformation of public administration as a tool for economic recovery and increasing the efficiency of the state apparatus have been determined.*

***Keywords:** digital transformation, public administration, post-war recovery, electronic services, digitalization, Diia, state registers.*

Вступ. Цифрова трансформація публічного управління стала одним з пріоритетних напрямів державної політики України, набуваючи особливої актуальності в умовах повномасштабної війни та необхідності планування післявоєнного відновлення. Трансформація традиційної моделі публічного управління через впровадження цифрових технологій дає змогу підвищити ефективність роботи державних органів, забезпечити прозорість прийняття рішень та покращити якість надання публічних послуг населенню [7].

Дослідженню проблем цифровізації публічного управління присвячено праці вітчизняних науковців, зокрема С. Квітки, В. Корсуна, Ю. Магиляса [5], Н. Сорокіної, В. Філатова [9], О. Скорик, Н. Рябоконь [8], М. Засухи [10]. Проте динамічний характер цифрових трансформацій в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення потребують поглибленого аналізу актуальних тенденцій та викликів.

Незважаючи на значний доробок науковців, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації системи публічного управління до умов післявоєнного відновлення через призму цифровізації, особливості формування стійкої цифрової інфраструктури в умовах воєнних загроз та механізми забезпечення цифрової інклюзії на деокупованих територіях.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей цифрової трансформації системи публічного управління в Україні та обґрунтування стратегічних напрямів її розвитку в контексті післявоєнного відновлення країни.

Результати досліджень. Цифрова трансформація публічного управління являє собою комплексний процес впровадження інформаційних технологій та цифрових інструментів для покращення ефективності, прозорості та доступності державних послуг [1; 4]. На відміну від простого оцифровування документів чи цифровізації окремих

процесів, цифрова трансформація передбачає системну зміну моделі публічного управління, перебудову організаційних процесів та формування нової культури взаємодії держави з громадянами [6].

В Україні станом на 2025 рік функціонує розгалужена система цифрового врядування. Ключовим елементом цієї системи є Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», яким користується понад 19 мільйонів українців [22; 28]. Портал забезпечує доступ до електронних документів, державних реєстрів та понад 70 цифрових послуг, які були запуснені від початку повномасштабної війни.

Динаміка зростання кількості користувачів порталу «Дія» демонструє стрімке поширення цифрових послуг серед населення (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка користувачів порталу та застосунку «Дія» за 2020–2024 роки

Рік	Кількість користувачів, млн осіб	Темп приросту, %	Частка від дорослого населення, %
2020	3,6	–	13
2021	13,0	261,1	30
2022	19,0	46,2	52
2023	19,5	2,6	51
2024	21,0	7,7	58

Джерело: складено на основі [13, 15–17, 19–23, 26].

Дані таблиці 1 свідчать про експоненційне зростання аудиторії цифрових державних послуг у період 2020–2022 років, з подальшою стабілізацією темпів приросту. Найбільший стрибок відбувся у 2021 році, коли кількість користувачів зросла більш ніж утричі. Станом на 2024 рік понад половину дорослого населення України активно використовує цифрові державні сервіси.

Важливим досягненням стало запровадження посади заступника з цифрової трансформації (CDTO) у 2020 році. Станом на квітень 2025 року в Україні працює 61 CDTO: 17 у міністерствах, 29 у центральних органах виконавчої влади, 15 в обласних військових адміністраціях [3]. Розширення повноважень цифрових лідерів у напрямку інноваційної діяльності створює передумови для системного впровадження цифрових рішень у всіх сферах публічного управління [2].

Протягом 2023 року Україна демонструвала значний прогрес у цифровій трансформації навіть в умовах війни. Європейська комісія позитивно оцінила діяльність України у цифровій сфері, зокрема у наближенні вітчизняного законодавства до acquis ЄС щодо єдиного цифрового ринку [20]. Україна приєдналася до цифрової програми ЄС Connecting Europe Facility, що відкриває можливості фінансування проєктів на суму 190 мільйонів євро для розвитку інтернет-інфраструктури та 5G [17].

Цифрова трансформація відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості економіки під час війни та створює базис для повоєнного відновлення [14]. Впровадження цифрових інструментів у рамках Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки, включаючи 63 цифрові продукти, сприяє підвищенню прозорості та ефективності роботи державних органів [19]. Створено Міжвідомчу робочу групу з оптимізації та переведення інструментів державного регулювання бізнесу в електронну форму, що охоплює агросферу, будівництво, медицину, транспорт та інші напрями [15].

Значну увагу приділено цифровому розвитку регіонів України. Дослідження Н. Іванової [12, с. 208] виявило тенденції регіональної цифрової трансформації довоєнного періоду та окреслило напрями післявоєнного відновлення економіки регіонів із використанням цифрових інструментів. Однак війна створила нові виклики, зокрема нерівний доступ до цифрових послуг на деокупованих та прифронтових територіях.

Проблема цифрової інклюзії є особливо гострою. Станом на жовтень 2024 року послуга електронної реєстрації прав на нерухоме майно доступна власникам з 21 області України, проте Херсонська область до цього переліку не входить [25]. Це створює суттєві перешкоди для громадян, чие майно пошкоджене або знищене внаслідок бойових дій, оскільки внесення інформації до Державного реєстру речових прав є першим кроком для отримання компенсації.

Міжнародна підтримка відіграє важливу роль у цифровій трансформації України. Проєкт «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT) із бюджетом 4,6 мільйона фунтів стерлінгів спрямований на боротьбу з корупцією та забезпечення прозорого відновлення через цифрову трансформацію [14]. Програма міжнародної співпраці ReACT4UA надає безповоротну фінансову допомогу до 10 тисяч євро телеком-компаніям для відновлення зруйнованої інфраструктури [20].

Система «Трембіта» забезпечує обмін даними між державними реєстрами. З моменту запуску здійснено 4 мільярди транзакцій обміну даними, підключено 111 електронних інформаційних ресурсів, сформовано понад 340 електронних взаємодій [20]. До системи долучилися 220 органів державної влади та місцевого самоврядування, що свідчить про масштабність цифрової інтеграції [13].

Окремої уваги заслуговує питання фінансування цифрової трансформації. Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року, яка передбачає комплексну автоматизацію бюджетних процесів [11]. Впровадження цифрових інструментів у фінансовому менеджменті дозволяє забезпечити прозорість використання бюджетних коштів, що особливо важливо в контексті залучення міжнародної допомоги на відновлення країни.

Важливим аспектом цифрової трансформації є розвиток електронної демократії та залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Цифрові платформи електронних петицій, громадських консультацій та електронного голосування створюють нові можливості для реалізації принципів управління за участю громадськості [7]. Дослідження показують, що використання цифрових інструментів підвищує рівень довіри громадян до органів влади та сприяє формуванню громадянського суспільства [18].

Цифровізація системи охорони здоров'я демонструє особливу ефективність в умовах війни. Електронна система охорони здоров'я, інтегрована з порталом «Дія», забезпечує доступ пацієнтів до медичних послуг. Електронні медичні картки, електронні рецепти та можливість онлайн-консультацій з лікарями суттєво підвищують доступність медичної допомоги для внутрішньо переміщених осіб та мешканців прифронтових територій.

Структура використання різних типів електронних послуг населенням відображає пріоритети цифрової взаємодії громадян з державою (табл. 2).

За даними таблиці 2, портал «Дія» є найбільш популярним цифровим сервісом, яким користується більше половини респондентів. Електронний кабінет платника податків посідає друге місце, що свідчить про активне використання цифрових інструментів бізнесом для взаємодії з фіскальними органами.

Трансформація освітньої сфери через цифровізацію отримала потужний імпульс під час пандемії COVID-19 та продовжує розвиватися в умовах війни. Платформи дистанційного навчання, цифрові освітні ресурси та система електронного документообігу в закладах освіти забезпечують безперервність навчального процесу незалежно від безпекової ситуації в регіоні. Це створює основу для модернізації освітньої системи в післявоєнний період.

Розвиток цифрової економіки тісно пов'язаний з цифровізацією публічного управління. Спрощення процедур реєстрації бізнесу, отримання дозвільних документів

та сплати податків через електронні сервіси стимулює підприємницьку активність. Станом на 2024 рік понад 85 відсотків підприємців використовують електронні сервіси для взаємодії з державними органами, що суттєво знижує адміністративне навантаження та створює сприятливий бізнес-клімат [16].

Таблиця 2

**Структура використання електронних державних послуг
населенням України у 2023 році**

Тип послуги	Частка користувачів, %
Портал та застосунок «Дія»	52
Електронний кабінет платника податків	28
Електронна система охорони здоров'я	24
Електронні петиції	18
Портали органів місцевого самоврядування	16
Інші електронні сервіси	12

Джерело: складено на основі [27–30].

Кібербезпека є критичним чинником успішності цифрової трансформації. В умовах постійних кібератак з боку агресора Україна розбудовує потужну систему захисту критичної інфраструктури. Створення Національного координаційного центру кібербезпеки, впровадження стандартів ISO у сфері інформаційної безпеки та навчання фахівців з кібербезпеки є пріоритетними напрямками державної політики. Досвід України у протидії кібератакам стає предметом вивчення для інших країн.

Серед викликів цифрової трансформації публічного управління в умовах післявоєнного відновлення можна виділити: відсутність стабільної цифрової інфраструктури на постраждалих територіях; недостатнє фінансування цифровізації регіонів; дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій; необхідність забезпечення кібербезпеки критичної інфраструктури; потребу в гармонізації законодавства з європейськими стандартами; цифровий розрив між містом і селом; проблему цифрової грамотності населення старшого віку [23].

Разом з тим, Україна має значні можливості для цифрового розвитку. Експорт української системи «Дія» в інші країни, зокрема Естонію, демонструє високий рівень вітчизняних цифрових рішень [24]. Переговори з 10 країнами щодо експорту цифрових технологій відкривають перспективи для міжнародного визнання України як цифрової держави.

Стратегічними напрямками розвитку цифрової трансформації публічного управління в умовах післявоєнного відновлення мають стати: розбудова цифрової інфраструктури; забезпечення універсального доступу до електронних послуг для всіх категорій громадян; підготовка щонайменше 1500 CDTO для забезпечення цифрового лідерства в усіх регіонах [3]; впровадження цифрових інструментів прозорого використання коштів на відбудову країни; розвиток інноваційних екосистем на основі технологій штучного інтелекту, блокчейн та web3; поглиблення інтеграції в європейський цифровий простір.

Цифрова трансформація публічного управління має базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості, доступності та безпеки. Перехід від концепції «людина біжить за документами» до підходу «дані біжать за людиною» вже демонструє свою ефективність через автоматизацію послуг та взаємодію державних реєстрів [28].

Висновки. Цифрова трансформація системи публічного управління в Україні демонструє позитивну динаміку навіть в умовах повномасштабної війни, створюючи міцний фундамент для післявоєнного відновлення. Впровадження єдиного порталу електронних послуг «Дія», системи обміну даними «Трембіта», посад цифрових лідерів

та інших цифрових інструментів суттєво підвищило ефективність публічного управління та якість надання послуг населенню.

Ключовими чинниками успішної цифрової трансформації в умовах післявоєнного відновлення є: системний підхід до впровадження цифрових технологій у всіх сферах публічного управління; забезпечення цифрової інклюзії через розбудову інфраструктури на постраждалих територіях; залучення міжнародної технічної та фінансової підтримки; підготовка достатньої кількості кваліфікованих кадрів; гармонізація законодавства з європейськими стандартами цифрового врядування.

Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз механізмів забезпечення цифрової безпеки критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз, вивчення досвіду інших країн у цифровізації процесів післявоєнного відновлення, розроблення моделей оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у публічному управлінні.

Список використаної літератури

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
2. Про державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.09.2022 № 1039. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2022-%D0%BF#Text>.
3. Мінцифри: Уряд розширив повноваження цифрових лідерів. *Кабінет Міністрів України*. 04.04.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-uriad-rozshyryv-povnovazhennia-tsyfrovykh-lideriv>.
4. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10.
5. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 50–58.
6. Пігарев Ю. Б. Цифрове врядування: від оцифрування до технологічної платформи. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів*: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: НАДУ, 2019. Т. 4. С. 75–77.
7. Куйбіда В. С., Білінська М. М., Петрос О. М. Публічне управління: термінологічний словник. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
8. Khaustova Y., Riabokin T. Integration of Artificial Intelligence into the Corporate Management System. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. № 4 (20). Р. 68–79. URL: <https://www.public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/311>.
9. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 1. С. 81.
10. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04>.
11. Мінфін: Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. *Кабінет Міністрів України*. 13.05.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-uriad-zatverdyl-strategiiu-tsyfrovoho-rozvytku-systemy-upravlinnia-derzhavnyu-finansamy-do-2030-roku>.
12. Іванова Н. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 217.
13. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Липень 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lypen-2023>.
14. Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості. *Eurasia Foundation*. 24.06.2025. URL: <https://www.eurasia.org/project/цифровізація-для-зростання-доброчес/>
15. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Травень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-traven-2023>.
16. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>.

17. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023>.
18. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3326>.
19. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Червень 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-cherven-2023>.
20. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Листопад 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lystopad-2023>.
21. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Грудень 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2023>.
22. Ефективна цифрова держава. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/priorytety-uriadu/efektyvna-tsyfrova-derzhava>.
23. Цифрова Україна: презентовано досягнення і плани. *Урядовий Кур'єр*. 25.05.2023. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/cifrova-ukrayina-prezentovano-dosyagnennya-i-plani/>
24. Дія: Цифрова держава. *Kitsoft*. URL: <https://kitsoft.ua/ua/projects/diya-cifrova-derzhava>.
25. Цифрові права в умовах війни: проблеми доступу до електронних послуг на деокупованих територіях. *PRAVO.UA*. 23.04.2025. URL: <https://pravo.ua/tsyfrovi-prava-v-umovakh-viiny-problemy-dostupu-do-elektronnykh-poslugh-na-deokupovanykh-terytoriiakh>.
26. Застосунком «Дія» користуються вже майже 20 млн українців. *Forbes.ua*. 27.11.2023. URL: <https://forbes.ua/news/dodatkom-diya-koristuyutsya-vzhe-ponad-20-mln-ukrainsiv-nad-yakimi-novimi-poslugami-pratsyue-mintsifri-23112023-17470>.
27. Кожен другий українець, який отримував е-послуги, використовував Дію, – соціопитування. *Офіційний вебпортал Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/news/kozhden-drugij-ukrayinets-yakij-otrimuvav-e-poslugi-vikoristovuvav-diyu-socopituvannya>.
28. Кількість користувачів порталу Дія зростає «божевільними темпами» – Федоров. *Дзеркало тижня*. 03.01.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/kilkist-koristuvachiv-diji-zrostaie-bozhevilnimi-tempami-fedorov-.html>.
29. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. *Кабінет Міністрів України*. 11.01.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoy-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik>.
30. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. *Рівненська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoy-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik>.
31. 80% громадян в Україні користуються інтернетом щодня, – соціопитування. *MediaSapiens*. 26.01.2024. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34073/2024-01-26-80-gromadyan-v-ukraini-korystuyutsya-internetom-shchodnya-sotsopytuvannya/>