

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

©2026 ЛАПТЄВ В. І., ПРОЦЕНКО А. П.

УДК 35:004:338.24(477)
JEL: H11; H83; O31; O38; R58

Лаптев В. І., Проценко А. П. Методичний підхід до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління у воєнний і повоєнний період

Статтю присвячено актуальним питанням цифровізації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки. Метою даної статті є розробка методичного підходу до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління на основі аналізу сучасного стану цифрової трансформації, теоретичних засад електронного урядування, принципів цифровізації та з урахуванням чинників, що впливають на її розвиток. Для обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління розроблено методичний підхід, який базується на комплексному аналізі рівня цифровізації державного, регіонального та місцевого рівнів, ідентифікації регіональних диспропорцій та цифрової нерівності, систематизації чинників впливу (інституційних, економічних, технологічних, соціальних, безпекових), а також на визначенні стратегічних пріоритетів цифрової трансформації у воєнний і повоєнний періоди. Критеріями ефективності цифровізації публічного управління можуть виступати: доступність і зручність електронних державних послуг; скорочення часу та витрат на їх отримання; рівень задоволеності громадян; рівень прозорості та підвітності органів влади; економічна ефективність цифрових рішень та їх вплив на розвиток територій. З метою забезпечення ефективного функціонування публічного управління в умовах воєнного стану та підвищення спроможності держави і територіальних громад до відновлення в повоєнний період при обґрунтуванні напрямів цифровізації необхідно враховувати: забезпечення безперервності надання державних послуг; розвиток цифрової інфраструктури та доступу до швидкісного інтернету; підвищення рівня цифрової грамотності населення та державних службовців; запровадження механізмів управління на основі даних; забезпечення кібербезпеки; цифрову підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та бізнесу; підвищення прозорості використання бюджетних коштів і міжнародної допомоги; інтеграцію в європейський цифровий простір; розвиток цифрових сервісів територіальних громад. Реалізація запропонованого методичного підходу сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню прозорості діяльності органів влади, зниженню корупційних ризиків, а також створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку України в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: цифровізація публічного управління; електронне урядування; методичний підхід; воєнний стан; повоєнне відновлення; цифрова трансформація; територіальні громади; цифрова економіка.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 21.

Лаптев В'ячеслав Ігорович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: vlapte777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4163-0933>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JOK-8505-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209647331>

Проценко Андрій Петрович – здобувач, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: norseua@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8135-0093>

UDC 35:004:338.24(477)

JEL: H11; H83; O31; O38; R58

Laptiev V. I., Protsenko A. P. A Methodological Approach to Substantiating the Directions of Public Administration Digitalization During the Wartime and Postwar Periods

The article is devoted to current issues of digitalization of public administration in Ukraine under martial law and postwar economic recovery. The aim of this article is to develop a methodological approach to substantiating the directions of digitalization of public administration based on the analysis of the current state of digital transformation, theoretical foundations of e-governance, principles of digitalization, and taking into account factors influencing its development. To substantiate the directions of digitalization of public administration, a methodological approach has been developed, which is based on a comprehensive analysis of the level of digitalization at the State, regional, and local levels, identification of regional disparities and digital inequality, systematization of influencing factors (institutional, economic, technological, social, security), as well as determining strategic priorities of digital transformation in the wartime and postwar periods. The criteria for the efficiency of digitalization in public administration may include: accessibility and convenience of electronic government services; reduction of time and costs for obtaining them; level of citizen satisfaction; level of transparency and accountability of authorities; economic efficiency of digital solutions and their impact on territorial development. In order to ensure the efficient functioning of public administration under martial law and to increase the capacity of the State and territorial communities for postwar recovery, when substantiating directions for digitalization, it is necessary to take into account: ensuring the continuity of government service delivery; development of digital infrastructure and access to high-speed internet; increasing the level of digital literacy among the population and public officials; implementation of data-driven management mechanisms; provision of cybersecurity; digital support for internally displaced persons, veterans, and businesses; increasing the transparency of the use of budget funds and international aid; integration into the European digital space; development of digital services for territorial communities. The implementation of the proposed methodological approach will contribute to increasing the efficiency of public administration, ensuring the transparency of government activities, reducing corruption risks, as well as creating prerequisites for sustainable socioeconomic development of Ukraine in the context of postwar recovery.

Keywords: digitalization of public administration; e-government; methodological approach; martial law; postwar recovery; digital transformation; territorial communities; digital economy.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 21.

Laptiev Viacheslav I. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: vlaptiev777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4163-0933>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JOK-8505-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57209647331>

Protsenko Andrii P. – Applicant, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: norseua@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8135-0093>

Актуальність цифровізації публічного управління суттєво посилюється в умовах воєнного стану та особливо в контексті повоєнного відновлення України. Сучасний етап розвитку держави характеризується комплексом викликів, серед яких ключовими є відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення ефективного функціонування інституцій, реінтеграція постраждалих територій і стабілізація соціально-економічних процесів. За таких умов традиційні підходи до публічного управління виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність активного впровадження цифрових інструментів як засобу підвищення оперативності управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та забезпечення безперервності надання державних послуг.

Водночас цифровізація публічного управління виступає не лише технологічною модернізацією, а й важливою складовою трансформації суспільних відносин, спрямованою на формування відкритої, орієнтованої на громадянина моделі держави. Забезпечення доступу до інформації, розвиток електронних сервісів та інструментів електронної демократії створюють передумови для підвищення рівня довіри до органів влади та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Особливого значення це набуває в умовах необхідності підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, суб'єктів малого та середнього бізнесу, для яких швидкий і зручний доступ до державних послуг є критично важливим.

Дослідження у сфері електронного урядування в умовах повоєнної відбудови також допоможе визначити нові підходи до децентралізації влади та сприятиме більш ефективному управлінню на місцевому рівні. Це, своєю чергою, підвищить рівень

довіри громадян до держави та забезпечить стійкий розвиток країни в довгостроковій перспективі.

Впровадження електронного урядування сприяє оптимізації адміністративних процедур, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та міжнародної допомоги, що надходить на відновлення країни. У цьому контексті цифровізація стає важливим інструментом забезпечення підзвітності та контролю за реалізацією відновлювальних процесів, а також інтеграції України до європейського цифрового простору.

З урахуванням зазначеного особливої актуальності набуває розробка методичних підходів до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління, які б ураховували специфіку воєнного та повоєнного періодів, регіональні диспропорції розвитку та необхідність формування стійкої, адаптивної та ефективної системи державного управління. Це визначає необхідність поглиблення наукових досліджень у даній сфері та формування практичних рекомендацій щодо реалізації цифрової трансформації в Україні.

Таким чином, наукове дослідження цифровізації публічного управління в контексті повоєнної відбудови є надзвичайно актуальним для відновлення та модернізації України, сприяючи її інтеграції в європейський і світовий простір.

Аналіз останніх досліджень. Питання цифровізації у сфері державного управління були в полі зору уваги багатьох практиків та науковців-економістів.

Дослідження цифровізації публічного управління доводять її багатоаспектність, що охоплює технологічні, інституційні та соціальні аспекти [1–4]. Дослідженням використання цифрових платформ займалися К. Вайнхарт, Б. Едельман, В. Глушков, А. Гриценко, Дж. Паркер, О. Хінз, С. Чаударі. Питання розвитку Індустрії 4.0 досліджували С. Бакхауз, В. Вишневський, Р. Гейсбауер, О. Кві-

Виконано в межах НДР «Синергетичні ефекти диверсифікації просторового розвитку України» № держреєстрації 0124U000046).

лінський, Д. Надарайя, К. Шваб. Розвиток електронного урядування пов'язаний із упровадженням інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та великих даних, досліджували автори [5]. Соціально-трудові аспекти цифровізації, довіри громади стали полем дослідження С. Пуриха, Р. Переза-Мороте та ін. [6; 7]. Ефективність цифрового управління визначається також упровадженням кращих практик і систем оцінювання [8], а також розвитком інтегрованих і орієнтованих на користувача цифрових послуг [9].

Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання розвитку цифровізації публічного управління в Україні в умовах повоєнного відновлення економіки потребує подальшого дослідження.

Світовий досвід демонструє позитивний вплив цифровізації публічного управління на відновлювання процесів після кризових станів [2; 3; 10; 17]. Процеси цифровізації публічного управління потребують ефективного управлінського механізму, який забезпечить її ефективно впровадження. Таким чином, дослідження механізму цифровізації публічного управління у процесі повоєнного відновлення є актуальним для формування стійких і ефективних державних інституцій у післявоєнний період.

Метою статті є розробка методичного підходу до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління в умовах воєнного та повоєнного періодів, що базується на комплексному аналізі стану цифровізації, визначенні чинників впливу, оцінці ефективності електронного урядування та формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку території у воєнний і повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризовий стан в Україні має комплексний і багатовимірний характер і проявляється у трансформації функціонування державних інститутів, що проявляється в інфраструктурній, економічній, соціальній та інституційній кризі, а також кризі безпеки (рис. 1).

Отже, воєнний період характеризується руйнуванням інфраструктури, кіберзагрозами, зростанням навантаження на державні сервіси, необхідністю швидких управлінських рішень, де цифровізація публічного управління виступає інструментом стійкості в період кризи та системних ризиків.

Зазначені виклики роблять недостатньо ефективними традиційні моделі публічного управління, що обумовлює необхідність переходу до нових підходів публічного управління, що будуть ха-

рактеризуватися більшою гнучкістю та технологічною орієнтованістю. Саме цифровізація публічного управління стає одним із ключових інструментів забезпечення стійкості держави, безперервності надання послуг та ефективності управлінських рішень у кризових умовах.

Особливістю цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану є зміна її функціонального призначення – від інструменту підвищення ефективності управління до механізму забезпечення стійкості держави. Війна супроводжується руйнуванням фізичної інфраструктури, переміщенням населення та зростанням навантаження на державні інституції, що обумовлює необхідність забезпечення безперервності надання публічних послуг незалежно від територіальних і ресурсних обмежень. Особливого значення набувають цифрові платформи, віддалені сервіси, електронна ідентифікація та інтегровані інформаційні системи, які дозволяють забезпечити доступ громадян до державних послуг у режимі реального часу. Ще однією перевагою цифровізації є підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та координації дій між органами державної влади. Таким чином, цифровізація публічного управління в умовах війни виступає ключовим елементом національної безпеки.

Водночас сучасна ситуація в країні не обмежується лише кризовим станом, а включає також формування передумов для посткризового, повоєнного відновлення, що має формувати якісно новий етап розвитку всіх систем життєдіяльності країни, що передбачає структурну модернізацію економіки, інституцій та системи публічного управління, в тому числі в бік мінімізації ризиків та цифровізації публічного управління.

Що стосується повоєнного періоду – це процеси інтеграції міжнародної допомоги, реінтеграції населення, розвиток цифрових сервісів для бізнесу та управлінських рішень, що допомагає швидко і якісно здійснювати надання публічних послуг населенню, зміцнювати кібербезпеку та стійкість територіальних громад і регіонів України.

Важливість цифровізації публічного управління в період повоєнного відновлення полягає в тому, що її акценти змінюються з допоміжного інструменту в основу управлінської моделі. Цифровізація публічного управління стає інструментом забезпечення не тільки автоматизації процесів, але й інструментом формування передумов для переходу до управління на основі даних («data-driven governance»), підвищення прозорості та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Особли-

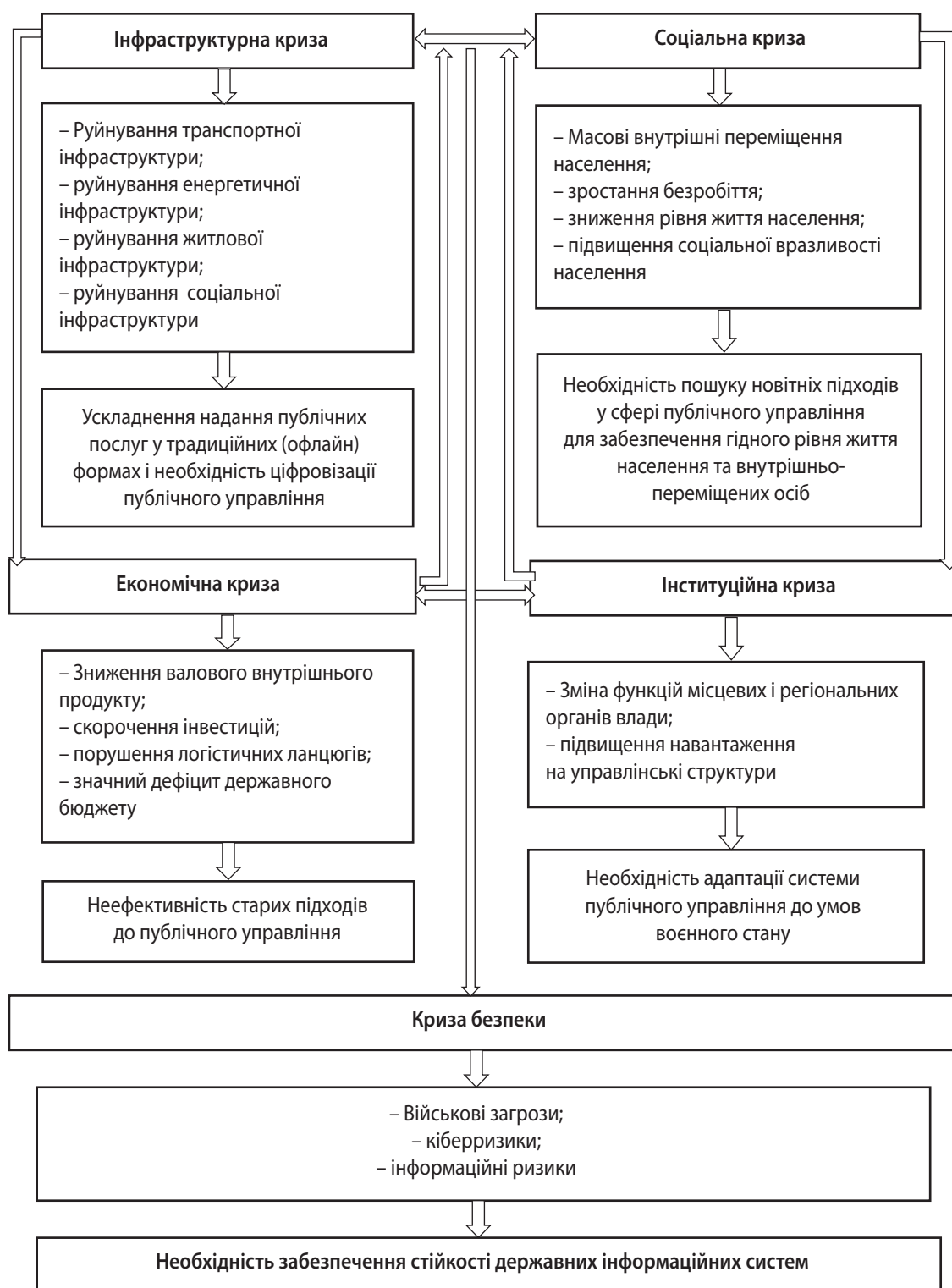


Рис. 1. Прояви кризових станів в Україні та їх вплив на підходи до публічного управління

Джерело: складено авторами на основі [11–20].

вістю цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану є трансформація її функціонального призначення від інструменту підвищення ефективності до механізму забезпечення стійкості держави. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише засобом оптимізації управлінських

процесів, але й ключовим інструментом забезпечення безперервності функціонування державних інституцій.

Методичний підхід до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління у воєнний та повоєнний період представлений на рис. 2.

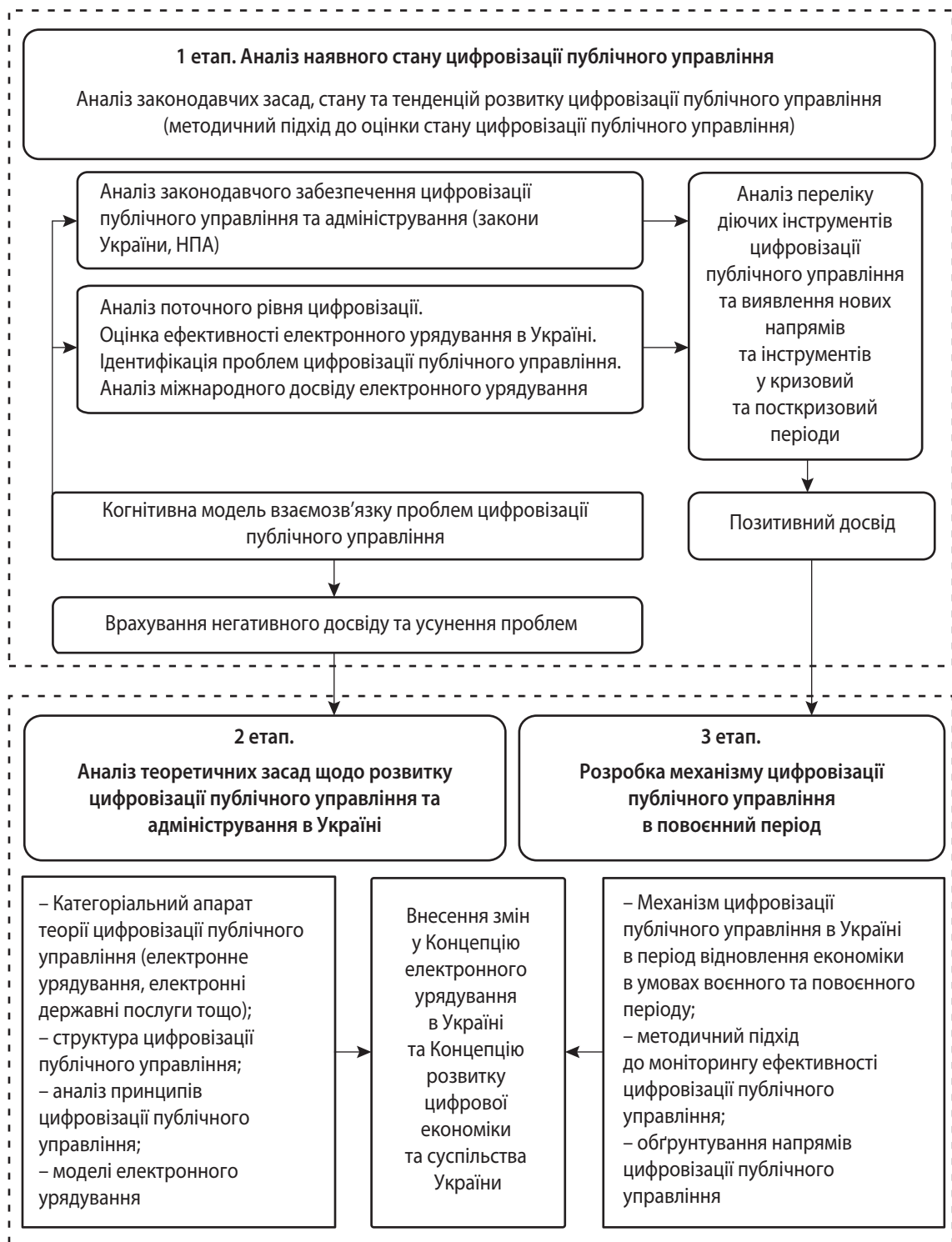


Рис. 2. Методичний підхід до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління у воєнний та повоєнний період

Джерело: складено авторами.

На **1 етапі** передбачено проведення аналізу законодавчих засад, стану та тенденцій розвитку цифровізації публічного управління.

1) **Аналіз наявного стану цифровізації публічного управління** передбачає:

- ✦ аналіз поточного рівня цифровізації, що передбачає проведення оцінки рівня впрова-

дження електронного урядування в різних секторах держави;

- ✦ порівняльний аналіз України з іншими країнами щодо ступеня цифровізації публічного управління;
- ✦ аналіз законодавчого забезпечення цифровізації державних послуг та електронного

урядування (виявлення проблем у гармонізації з європейськими стандартами (GDPR, eIDAS, Open Data Directive)) [17; 18];

- ✦ аналіз інституційних документів (стратегії, програми, дорожні карти цифрової трансформації) як в Україні, так і в країнах ЄС;
- ✦ визначення інституційних бар'єрів (слабкій, координація, дублювання функцій, кадровий дефіцит); виявлення дисбалансів між центром і регіонами в цифровізації;
- ✦ інвестиційно-фінансовий аналіз включає оцінку обсягів державних інвестицій у цифрову інфраструктуру; аналіз залучення приватного капіталу та державно-приватного партнерства; виявлення потенціалу міжнародних програм (Horizon Europe, Digital Europe Programme, ЄБРР, Світовий банк).

Рівень цифровізації публічного управління в Україні характеризується активним впровадженням інструментів електронного урядування, зокрема цифрових державних послуг, електронних реєстрів та інтегрованих платформ взаємодії з громадянами. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2025 рік понад 130 державних послуг переведено в електронний формат, а кількість користувачів цифрових сервісів перевищує 23 млн осіб, що свідчить про високий рівень проникнення цифрових технологій у сферу публічного управління [11–15].

За даними 2023–2024 років індекс цифрової трансформації регіонів України, який виступає інструментом Міністерства цифрової трансформації України для оцінки зрілості цифрових послуг, інфраструктури та навичок у 24 регіонах, показав позитивні зрушення в цифровізації публічного управління. У 2025 році середній показник зріс до 44,9 бала зі 100, з лідерами: Львівська (57), Дніпропетровська (57) та Тернопільська (55) області [11–14]. Основна увага приділяється впровадженню послуг, розвитку ЦНАПів та цифровізації.

Водночас аналіз регіонального розрізу цифровізації характеризується нерівномірністю її розвитку. Так, індекс цифрової трансформації регіонів у 2025 році коливається в межах 30–54 балів зі 100 можливих, що вказує на збереження значних територіальних диспропорцій у доступі до цифрових послуг та інфраструктури [13]. Найбільш розвиненими залишаються великі урбанізовані регіони, тоді як сільські та прифронтові території відстають за рівнем цифрової спроможності. Показники цифрової трансформації за 2024 та 2025 роки демонструють стабільне зростання її ефективності, навіть в умовах воєнного стану, бо саме це дає територіальним громадам, регіонам і в цілому дер-

жаві тримати рівень безпеки публічного управління та доступності послуг населенню.

Аналіз міжнародного досвіду цифровізації публічного управління показує, що рівень цифровізації публічного управління активно підвищується, але поступається країнам-лідерам за даними OECD, EU Digital Compass, UN E-Government Survey [3; 10]. Згідно з індексом розвитку електронного урядування ООН, Україна демонструє поступову позитивну динаміку розвитку електронного урядування. Так, у 2018 році значення з індексу розвитку електронного урядування для України становило 0,61, що відповідало 82 місцю у світовому рейтингу. У 2020 році показник зріс до 0,71 (69 місце). У 2022 році значення індексу досягло 0,80, що дозволило Україні піднятися до 46 місця серед 193 країн світу [15]. Така динаміка свідчить про суттєвий прогрес у розвитку цифрових державних сервісів, телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу. Вагомий внесок у покращення позицій України забезпечено за рахунок розвитку онлайн-сервісів та впровадження цифрових платформ державного управління. Прикладом практичної реалізації цифровізації публічного управління в Україні є функціонування державної цифрової платформи Дія, яка забезпечує доступ громадян до значної кількості адміністративних послуг у дистанційному форматі. Запровадження цієї платформи сприяло підвищенню доступності публічних послуг, скороченню часових витрат на їх отримання та зменшенню адміністративних бар'єрів [14–15].

Водночас, Україна поступається провідним країнам ЄС, де значення індексу перевищує 0,9, що відповідає високому рівню цифрової зрілості публічного управління. Для порівняння, такі країни, як Естонія, Данія та Фінляндія входять до першої десятки рейтингу, демонструючи високий рівень інтеграції цифрових сервісів, міжвідомчої взаємодії та використання принципу «once-only» [15]. Відставання України пояснюється, зокрема, нерівномірністю цифрового розвитку територій, обмеженими ресурсами та впливом воєнних факторів. За окремими напрямками, такими як мобільні державні сервіси, Україна демонструє інноваційні підходи, що наближають її до європейських стандартів цифрового урядування [14].

Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні налічує комплекс законодавчих і стратегічних документів. Ключовими серед них є Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про доступ до публічних даних», а також Концепція розвитку

електронного урядування та Стратегія цифрової трансформації держави. Однак основною проблемою сьогодення є не наявність чи брак законодавчого регулювання цифровізації публічного управління, а неузгодженість законодавства, відсутність єдиної системної моделі регулювання цифровізації публічного управління [14–17].

Також нагальним є врегулювання нових цифрових інструментів, таких як інструменти штучного інтелекту, бази даних, технологічні інновації в державному управлінні. Станом на сьогодні існує дисбаланс між кількістю цифрових ініціатив та їх правовим забезпеченням. Основним законодавчим органом, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері цифровізації та координацію впровадження електронних сервісів, є Міністерство цифрової трансформації України. Однак даний період цифровізації публічного управління характеризується відсутністю єдиного механізму реалізації, відсутністю моделі впровадження цього механізму та несинхронністю дій органів влади, що задіяні в процесі цифровізації.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління потребує подальшого врегулювання та вдосконалення, зокрема в частині гармонізації з європейським законодавством, регулювання обігу даних, кібербезпеки та використання технологій штучного інтелекту.

2) Оцінка ефективності цифровізації публічного управління. Критеріями оцінки ефективності цифровізації публічного управління можуть виступати:

- ✦ доступність і зручність використання електронних послуг;
- ✦ час і витрати на отримання послуг до та після впровадження цифрових технологій;
- ✦ рівень задоволення громадян якістю наданих послуг тощо.

3) Аналіз впроваджених сервісів, наприклад електронні документи, реєстрація бізнесу, отримання державних дозволів тощо.

4) Аналіз впливу цифровізації на прозорість державного управління та боротьбу з корупцією.

5) Вплив цифровізації на якість публічного управління, оцінка економічної ефективності та скорочення витрат за рахунок цифровізації. Також аналіз передбачає визначення впливу на взаємодію між державними органами.

6) Ідентифікація проблем цифровізації державних послуг:

- ✦ технічні проблеми: проблеми з інфраструктурою, кібербезпекою, доступом до інтернету в сільській місцевості;

- ✦ соціальні виклики: рівень цифрової грамотності населення, опір змінам з боку державних службовців;
- ✦ фінансові обмеження: витрати на впровадження та підтримку цифрових систем;
- ✦ ідентифікація регіональних диспропорцій та цифрової нерівності територій.

Систематизація проблем цифровізації публічного управління в умовах повоєнного відновлення є базою для вибору інструментів та розробки механізму цифровізації публічного управління в умовах кризи.

7) Аналіз чинників впливу на цифровізацію: інституційні, економічні, технологічні, соціальні, безпекові.

Отже, узагальнено проблеми цифровізації публічного управління та напрями її покращення (табл. 1).

2 етап дослідження полягає у проведенні аналізу теоретичних засад розвитку цифровізації публічного управління в Україні для наукового обґрунтування категоріального апарату теорії цифровізації публічного управління та визначення структури та елементів цифровізації публічного управління.

Аналіз категоріального апарату теорії цифровізації публічного управління полягає в систематизації та ієрархії основних понять у цій сфері: цифровізація, електронне урядування, електронна демократія, електронні державні послуги, інформаційне середовище електронного урядування тощо; аналіз структури електронного урядування.

Важливим при визначенні напрямів цифровізації публічного управління у воєнний і повоєнний період є аналіз і систематизація функцій електронного урядування та принципів цифровізації публічного управління та концептуальних засад цифровізації публічного управління, а також моделей електронного урядування.

3 етапом методичного підходу є організаційний, який включає:

- ✦ розробку механізму цифровізації публічного управління в період відновлення економіки в умовах воєнного та повоєнного періодів, що має включати: інституційні механізми (органи та їх координація); фінансові інструменти (бюджет, донори); нормативно-правове забезпечення; цифрові платформи та технології;
- ✦ обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління та визначення стратегічних цілей цифровізації, серед яких слід виділити: подальшу цифровізацію державних послуг; розвиток цифрової інфраструк-

Проблеми та напрями покращення цифровізації публічного управління

Проблема	Напрямок покращення	План Уряду
Фрагментарність цифрових систем і слабка координація	Створення єдиної державної цифрової екосистеми, уніфіковані стандарти інтеграції	Розробка Єдиної цифрової архітектури, інтеграція систем на базі Трембіта, оновлення реєстрів
Низька цифрова спроможність органів влади	Навчання держслужбовців, впровадження цифрових HRM, CRM, ERP	Національна програма цифрової освіти держслужбовців, пілоти в ЦОБВ з автоматизації кадрового обліку
Обмежене фінансування та донорозалежність	Створення Цільового фонду цифровізації, публічно-приватне партнерство	Залучення коштів ЄС, МФО та USAID; державно-приватні ініціативи в регіонах
Цифрова нерівність серед населення	Програми цифрової інклюзії, субсидування інтернету, цифрові омбудсмени	Ініціатива Міністерства цифрової трансформації України «Дія.Цифрова громада», підключення громад до широкосмугового інтернету
Кіберзагрози та слабка цифрова стійкість	Підсилення CERT-UA, cloud-first policy, навчання персоналу	Кіберстратегія України 2023–2030, створення центрів реагування на інциденти в ОДА
Нестабільне нормативно-правове середовище	Рамковий закон про цифровізацію, цифрові стратегії ЦОБВ	Прийняття законопроекту про цифрову трансформацію, розробка стратегій на 2025+
Використання даних на низькому рівні	Data-driven governance, BI-рішення, аналітичні хаби	Інтеграція BI до управління (Dashboard Мінфіну, МОЗ), реформа відкритих даних

Джерело: складено авторами на основі [11–21].

тури; впровадження управління на основі даних; розвиток електронної демократії; забезпечення кібербезпеки; цифровізацію територіальних громад;

- ✦ *методичний підхід до моніторингу ефективності цифровізації публічного управління*, що має включати систему показників оцінки цифровізації публічного управління у воєнний і повоєнний періоди; моніторинг результатів; коригування напрямів цифровізації.

Напрями повоєнного відновлення в Україні в контексті реформування системи публічного управління мають стати такі [1–5; 7; 17]:

- ✦ *по-перше*, потреба в усебічній відбудові, яка має охоплювати не лише фізичну реконструкцію інфраструктури, але й модернізацію економічної системи на інноваційній основі, що передбачає цифровізацію та диджиталізацію публічного управління в тому числі;
- ✦ *по-друге*, розширення залучення для повоєнного відновлення економіки країни міжнародної допомоги та інвестицій, що по-

требує високого рівня прозорості, підзвітності та ефективного управління ресурсами територіальних громад, що неможливо без впровадження механізму цифровізації публічного управління;

- ✦ *по-третє*, інтеграція до європейського та глобального цифрового простору, що має супроводжуватися гармонізацією стандартів, процедур і нормативно-правового забезпечення публічного управління та адміністрування;
- ✦ *по-четверте*, підвищення вимог до ефективності публічного управління в контексті швидкості прийняття рішень, їх обґрунтованості та результативності;
- ✦ *по-п'яте*, інноваційність соціально-економічного розвитку, де цифрові технології виступають не лише інструментом, але і драйвером економічного зростання територій.

Результатом 3 етапу методичного підходу є внесення змін у Концепцію електронного урядування в Україні та Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України, що полягають у пропозиції з:

- ✦ покращення інфраструктури (розвиток цифрових мереж, забезпечення доступу до швидкісного інтернету);
- ✦ підвищення цифрової грамотності (розробка програм навчання для громадян і державних службовців);
- ✦ удосконалення нормативно-правової бази для підтримки цифровізації.

Отже, реалізація методичного підходу дозволяє виявити й оцінити вплив цифровізації на відновлення країни, підвищення ефективності державних послуг, зменшення корупційних ризиків та покращення якості життя громадян. Результати дослідження допоможуть розробити стратегії та рекомендації для ефективної реалізації цифровізації публічного управління в повоєнний період.

Дослідження спрямоване на системне вивчення процесу цифровізації державних послуг у специфічному контексті повоєнного відновлення. Це дозволить сформулювати нові підходи та методики, які можуть бути застосовані як в Україні, так і в інших країнах, що знаходяться в стані відновлення після конфліктів.

Таким чином, наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

- ✦ розроблено методичний підхід до обґрунтування напрямів цифровізації публічного управління у воєнний і повоєнний періоди, який, на відміну від наявних, базується на поєднанні: оцінки рівня цифровізації (державного, регіонального, локального рівнів); ідентифікації регіональних диспропорцій та цифрової нерівності; систематизації чинників впливу (інституційних, економічних, технологічних, соціальних, безпекових); урахуванні трансформації функцій цифровізації від інструменту оптимізації до інструменту забезпечення стійкості держави, що дозволяє визначати диференційовані напрями цифровізації залежно від умов воєнного та повоєнного розвитку;
- ✦ удосконалено підходи до інтерпретації ролі цифровізації як інструменту не лише підвищення ефективності управління, але й забезпечення адаптивності та стійкості державного управління в умовах кризових трансформацій.

Цифровізація публічного управління є ключовим фактором забезпечення ефективності державного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Запропонований методичний підхід дозволяє системно визначати напрями цифровізації; підви-

щувати ефективність управління на місцях; забезпечувати прозорість публічного управління; формувати стійкість розвитку територій з урахуванням регіональних особливостей розвитку, впливу воєнних факторів, необхідності повоєнного відновлення.

Проблеми та ризики цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану мають стати новими можливостями в повоєнний час для розвитку територій.

Напрями подальших досліджень лежать в площині розробки механізму цифровізації публічного управління у воєнний і повоєнний періоди. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Pollifroni M., Militaru Gh., Ioana A. E-Government Overview: Evidence of Theoretical and Empirical Models. *Organizations and Performance in a Complex World. IECs 2019*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. 2021. P. 245–250. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50676-6_19
2. Dunleavy P., Margetts H. Design principles for essentially digital governance. *Paper to the 111th Annual Meeting of the American Political Science Association*. San Francisco, September 3–6, 2015. URL: <https://lnk.ua/hUYxzp5vM>
3. A Digital Government Model Framework for Sustainable Development. *E-GovernmENt Survey*. 2024. URL: <https://lnk.ua/VH8yOnkhx>
4. Остап'як В. Цифрова трансформація в системі публічного управління: виклики та можливості для національної безпеки України. *Координати публічного управління*. 2025. № 1. С. 529–544. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.25>
5. Malodia S., Dhir A., Mishra M., Bhatti Z. A. Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 173. Art. 121102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
6. Pyrih S. Digitalization of public administration and E-democracy at the regional level. *Economic Forum*. 2022. Vol. 12. Iss. 3. P. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-13>
7. Pérez-Morote R., Pontones-Rosa C., Núñez-Chicharro M. The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 154. Art. 119973. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>
8. Manoharan A., Melitski J., Holzer M. Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices. *Public Organization Review*. 2023. Vol. 23. P. 265–283. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8>
9. Lynn T., Rosati P., Conway E., et al. Digital Public Services. In: *Digital Towns*. Palgrave Macmillan, Cham. 2022. P. 49–68. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5_3

10. Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. *OECD Digital Government Studies*. Paris, 2019. URL: <https://lnk.ua/zhrCmp8Gh>
11. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. 21.04.2024. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023>
12. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. 25.02.2025. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku>
13. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2025 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. 06.04.2026. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2025-rik>
14. Радар реформ: відстеження цифрової трансформації України у 2019–2024 роках. URL: <https://lnk.ua/l7UxpcOvt>
15. Цифрова держава 2025. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua/>
16. Сухан І. С., Сенько А. І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»*. 2024. Вип. 86. Ч. 4. С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13>
17. Apleni A., Smuts H. An e-Government Implementation Framework: A Developing Country Case Study. In: *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology. Lecture Notes in Computer Science*. 2020. Vol. 12067. P. 15–27. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1_2
18. Measuring digital development. Facts and figures 2020. *International Telecommunication Union*. 2020. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2020.pdf>
19. Transparency International of Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/>
20. The USAID Cyber Security for Critical Infrastructure Activity held the first Cybersecurity Dialogue. *USAID Cybersecurity Report*. 2022. URL: <https://aspens-institutekyiv.org/en/proiekt-usaid-kiberbezpeka-krytychno-vazhlyvoi-infrastruktury-ukrayini-proviv-pershyi-dialoh-pro-kiberbezpeku/>
21. Іванова О. Ю., Проценко А. П. Проблеми цифровізації публічного управління у процесі повоєнного відновлення: інвестиційний аспект. *Scientific Results*. 2025. No. 11. P. 125–130. URL: <https://ojs.publisher.agency/index.php/SR/issue/view/153/350>

REFERENCES

- Apleni A. & Smuts H. (2020). An e-Government Implementation Framework: A Developing Country Case Study. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology. Lecture Notes in Computer Science* (p. 15–27). https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1_2
- E-GovernmENt Survey. (2024). *A Digital Government Model Framework for Sustainable Development*. <https://lnk.ua/VH8yOnkxh>
- Dunleavy R. & Margetts H. (2015). Design principles for essentially digital governance. *Paper to the 111th Annual Meeting of the American Political Science Association*. San Francisco, September 3–6, 2015. <https://lnk.ua/hUYxp5vM>
- International Telecommunication Union. (2020). *Measuring digital development. Facts and figures 2020*. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2020.pdf>
- Ivanova O. Yu. & Protsenko A. P. (2025). Problemy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia u protsesi povoiennoho vidnovlennia: investytsiinyi aspekt [Problems of digitalization of public administration in the process of post-war recovery: investment aspect]. *Scientific Results*, 11, 125–130. <https://ojs.publisher.agency/index.php/SR/issue/view/153/350>
- lnk.ua. *Radar reform: vidstezhennia tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy u 2019–2024 rokakh* [Reform radar: tracking the digital transformation of Ukraine in 2019–2024]. <https://lnk.ua/l7UxpcOvt>
- Lynn T., Rosati P. & Conway E. (2022). Digital Public Services. *Digital Towns* (p. 49–68). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5_3
- Malodia S., Dhir A., Mishra M. & Bhatti Z. A. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. Art. 121102. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- Manoharan A., Melitski J. & Holzer M. (2023). Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices. *Public Organization Review*, 23, 265–283. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8>
- Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. (2026, April 6). *Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy. Pidsumky 2025 roku* [Digital transformation index of regions of Ukraine. Results of 2025 year]. <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2025-rik>
- Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. *Tsyfrova derzhava 2025* [Digital state 2025]. <https://2025.thedigital.gov.ua/>
- Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. (2024, April 21). *Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy. Pidsumky 2023 roku* [Digital transformation index of regions of Ukraine. Results of 2023]. <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023>

- Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. (2025, February 25). *Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy. Pidsumky 2024 roku* [Digital transformation index of regions of Ukraine. Results of 2024]. <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku>
- Ostapiak V. (2025). Tsyfrova transformatsiia v systemi publichnoho upravlinnia: vyklyky ta vozmozhnosti dlia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Digital transformation in the public administration system: challenges and opportunities for Ukraine's national security]. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, 1, 529–544. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.25>
- Paris (2019). *Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris. <https://lnk.ua/zhrCmp8Gh>
- Pollifroni M., Militaru Gh. & Ioana A. (2021). E-Government Overview: Evidence of Theoretical and Empirical Models. *Organizations and Performance in a Complex World. IECS 2019*. Springer Proceedings in Business and Economics (p. 245–250). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50676-6_19
- Pérez-Morote R., Pontones-Rosa C. & Núñez-Chicharro M. (2020). The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. Art. 119973. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>
- Pyrih S. (2022). Digitalization of public administration and E-democracy at the regional level. *Economic Forum*, 3(12), 107–113. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-13>
- Sukhan I. S. & Senko A. I. (2024). Elektronne uriaduvannia v Ukraini: pravovi aspekty ta perspektyvy rozvytku [Electronic government in Ukraine: legal aspects and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriiia «Pravo»*, 86, 84–88. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13>
- ti-ukraine.org. *Transparency International of Ukraine*. <https://ti-ukraine.org/>
- USAID Cybersecurity Report. (2022). *The USAID Cyber Security for Critical Infrastructure Activity held the first Cybersecurity Dialogue*. <https://aspeninstitutekyiv.org/en/proiekt-usaid-kiberbezpeka-krytychno-vazhlyvoi-infrastruktury-ukrainy-proviv-pershhyidialoh-pro-kiberbezpeku/>
- Стаття надійшла до редакції / Received: 09.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.04.2026
Оприлюднено / Published: 03.06.2026