



УДК 35.07: 004.7

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-84-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-84-94)

Ахмедова Олена Олегівна доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, тел.: (050) 500-99-76, <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна доктор наук з державного управління, старший дослідник, начальник наукового відділу з дослідження проблем державної безпеки, Науково-дослідний центр Національного університету цивільного захисту України, тел.: (050) 99-009-98, <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У результаті проведеного дослідження проаналізовано сучасний стан цифровізації державного сектору України та її вплив на ефективність публічного управління. З'ясовано, що впровадження цифрових технологій, сприяє спрощенню бюрократичних процедур, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню прозорості взаємодії між державою та громадянами. Підкреслено необхідність розвитку цифрових компетентностей державних службовців для підвищення якості надання послуг. Визначено, що цифрова трансформація державного сектору створює сприятливі умови для розвитку ІТ-індустрії, залучення інвестицій та збільшення частки цифрової економіки у ВВП країни, підвищуючи конкурентоспроможність України на міжнародній арені. Виявлено, що створення Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України та впровадження системи DREAM є ключовими кроками у координації відновлювальних процесів та забезпеченні прозорості використання ресурсів. Проаналізовано кількість зареєстрованих проєктів по областях за 2024 – початок 2025 року, сфера їх спрямування, необхідне та наявне бюджетне наповнення, відсоток виконаних проєктів, тат тих, які є у стадії виконання чи часткового запуску до реалізації. З'ясовано, що на початок поточного року наявне фінансування складає лише 14,8 % від потрібного об'єму фінансування, що демонструє задовільні показники якості роботи Агентства відновлення. Визначено недоліки у функціонуванні Агентства, запропоновувано кроки щодо їх вирішення. Доведено, що подальша цифровізація державних послуг є критично важливою для забезпечення стійкого розвитку та відновлення країни в умовах сучасних викликів.



Ключові слова: державний сектор, інноваційна діяльність, інноваційне середовище, інноваційний розвиток, механізми публічного управління, органи державної влади, публічні послуги, цифрова платформа, цифрова трансформація, цифровізація.

Akhmedova Olena Olehivna Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, tel.: (050) 500-99-76, <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

Pomaza-Ponomarenko Alina Leonidivna Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Head of the Scientific Department for State Security Problems, Research Centre of the National University of Civil Protection of Ukraine, tel.: (050) 99-009-98, <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

DIGITALISATION OF THE PUBLIC SECTOR AS A FACTOR OF EFFECTIVE GOVERNANCE

Abstract. The current state of digitalisation of the public sector of Ukraine and its impact on the efficiency of public administration has been analysed. It has been found out that the introduction of digital technologies helps to simplify bureaucratic procedures, reduce corruption risks and increase the transparency of interaction between the state and citizens. The need to develop digital competencies of civil servants to improve the quality of service delivery has been emphasised. It has been determined that the digital transformation of the public sector creates favourable conditions for the development of the IT industry, attracting investment and increasing the share of the digital economy in the country's GDP, increasing Ukraine's competitiveness in the international arena. It has been supposed that the creation of the State Agency for the Restoration and Development of Infrastructure of Ukraine and the implementation of the DREAM system are key steps in coordinating the restoration processes and ensuring transparency in the use of resources. The number of registered projects by region for 2024 – early 2025, their focus area, required and available budgetary funding, percentage of completed projects, and those that are in progress or partially launched for implementation have been analysed. It has been found that at the beginning of this year, the available funding was only 14.8% of the required amount, which demonstrates satisfactory performance indicators of the Recovery Agency. Shortcomings in the Agency's operations have been identified, and steps for their resolution have been proposed. It has been proven that further digitalisation of public services is critical to ensure sustainable development and recovery of the country in the face of modern challenges.



Keywords: public sector, innovation activity, innovation environment, innovative development, public administration mechanisms, public authorities, public services, digital platform, digital transformation, digitalisation.

Постановка проблеми. Питання ефективного державного управління є, безперечно, одними з найактуальніших у будь-який час, але в період глобальних зрушень та невизначеності, якими стали кілька останніх років поточного сторіччя, підвищення ефективності та прозорості публічних послуг та механізмів їх впровадження в буквальному сенсі стає фактором виживання цілих країн та регіонів. В цьому контексті, використання цифрових технологій у державному секторі не тільки сприяє спрощенню бюрократичних процедур, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню прозорості у взаємодії між державою та громадянами, державою і підприємцями, державою та недержавними вітчизняними та міжнародними організаціями, але й допомагає адаптуватися до викликів, спричинених воєнними конфліктами, терористичними атаками, пандеміями тощо та, як у випадку України, налаштуватися на відбудову країни, адже новітні цифрові платформи стають критично важливими для забезпечення безперервності надання публічних послуг, ефективного управління ресурсами та координації відновлювальних процесів.

Крім зазначеного, цифровізація управлінських процесів вимагає від державних службовців нових знань та навичок, що сприяє розвитку цифрових компетентностей та стає обов'язковим для ефективного виконання службових обов'язків та надання якісних послуг громадянам.

У більш глобальному сенсі цифрова трансформація державного сектору допомагає створенню сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії, залученню інвестицій та збільшенню частки цифрової економіки у ВВП країни, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність України на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки демонструють стійкий інтерес науковців до питань, пов'язаних з впровадженням і адаптацією цифрових технологій у різні сфери публічного управління, а саме: визначення особливостей цифровізації адміністративних послуг [1; 2], систематизація підходів до діджиталізації системи охорони здоров'я та соціальної сфери [3], застосування інноваційних смарт-підходів в діяльності органів місцевого самоврядування щодо управління міським розвитком [4], можливості використання штучного інтелекту для обробки та автоматизації державних транзакцій [5] тощо. В той же час деякі аспекти цифровізації як інноваційного та сучасного підходу до більш ефективного публічного управління потребують подальшого вивчення, чому і буде присвячене дане дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей цифровізації державного сектору як ключового чинника підвищення ефективності публічного управління в Україні, зокрема для забезпечення стійкого розвитку та відновлення країни в умовах сучасних викликів та невизначеності.



Виклад основного матеріалу. Україна є прогресивною країною щодо створення інноваційного середовища у сфері надання публічних послуг в онлайн форматі. Найпоширенішою є цифрова платформа та мобільний застосунок «Дія», що об'єднує понад 130 державних послуг онлайн і дозволяє зменшити бюрократичні процедури та зробити взаємодію з державою більш зручною. Громадяни можуть отримувати електронні документи (паспорти, водійські посвідчення, свідоцтва про народження), а також користуватися послугами, пов'язаними з бізнесом, соціальними виплатами та іншими сферами. Такі платформи як «Дія.Бізнес» (підтримка підприємців, безкоштовні консультації, інформація про бізнес-ідеї та можливості розвитку); «Дія.Цифрова освіта» (надає безкоштовні курси для підвищення цифрової грамотності населення); «Дія.Центри» (мережа центрів, де громадяни можуть отримати адміністративні послуги, консультації щодо онлайн-сервісів та підтримку у веденні бізнесу); «єМалютко» (пропонує комплексну послугу для батьків новонароджених); веб-портал електронних послуг Пенсійного фонду України; медичний онлайн-сервіс «Helsi» та інші є частиною стратегії «Держава в смартфоні», яка має на меті перевести всі державні послуги в онлайн-формат, забезпечуючи зручність, прозорість та ефективність взаємодії між державою та громадянами.

Воєнні дії і чисельні втрати внесли свої корективи у функціонування держави, її взаємодії з громадянами і способу керування фінансовими потоками, що направляються на відновлення критично важливої інфраструктури та довгострокової відбудови і модернізації зруйнованого житла. Так, українцям, чиє житло було пошкоджене або знищене внаслідок бойових дій, була запропонована платформа «єВідновлення», яка надає можливість подати заяву та отримати грошову допомогу на ремонт або компенсацію для придбання нового житла.

Також, на початку 2023 року, шляхом злиття Державного агентства автомобільних доріг та Державного агентства інфраструктурних проєктів, була створена нова структура – Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури [6] при Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України [7]. Агентство відновлення є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері відновлення та розвитку інфраструктури і займається питаннями відбудови об'єктів критичної інфраструктури, відновлення транспортної інфраструктури, жилих будинків, інших важливих об'єктів, що були повністю чи частково зруйновані та пошкоджені на будь-якій території нашої країни.

Агентство відновлення складається з 24 юридично незалежних регіональних відділень в кожному регіоні України, які називаються службами відновлення, а також восьми компаній і підвідомчих установ, 5 підпорядко-



ваних компаній та установи. Загалом у даній структурі працює близько 21 000 осіб. У кожній окремій Службі працює близько 80 осіб, при цьому у центральному органі виконавчої влади, тобто, у Київському відділенні – 150 співробітників [6].

Важливим фактом є те, що в Агентстві, велику увагу приділяють антикорупційній діяльності під час впровадження проєктів, для чого була впроваджена система DREAM [8] задля прозорого, чесного та відкритого інформування про діяльність, тендери, витрати, оплату праці, тощо. Також, дана система дає змогу контролювати всі проєкти та посадових осіб в незалежності від того, хто фінансує проєкт та на що використовуються кошти.

Національна електронна система управління відбудовою DREAM є інноваційним середовищем для відслідковування загального процесу проходження проєктів, що стосуються відбудови нашої країни та дозволяє в реальному часі спостерігати за їх створенням, виконанням та поетапною реалізацією, надає можливість всім зацікавленим сторонам моніторити їх ефективність, прозорість на всіх рівнях – від національного до регіонального та місцевого. Дана платформа включає сучасні дієві засоби і інструменти менеджменту проєктів відбудови. Також, система DREAM надає можливість зберігати час, фінансові і людські ресурси, які є надзвичайно важливими в умовах війни, зосереджуватись на питаннях виявлення найкритичніших потреб, ранжувати їх пріоритетність, складати проєкти відновлення, проектувати та втілювати плани відбудови, приділяти увагу процесам ефективного менеджменту та залученню коштів від міжнародних і національних фондів, організацій, урядів тощо.

Акронім DREAM (з англ. – «мрія; мріяти») походить від Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management, що перекладається саме як Національна екологічна система відповідального управління відновленням. Поєднання утвореного акронімом сенсу і суті роботи платформи доповнюють один одного та спрямовані у чисте, прозоре, вільне від насилля і війни майбутнє вільної і незалежної України.

У системі на даний момент зареєстровано і є активними користувачами 25 Служб відновлення та розвитку інфраструктури, 24 – відповідно до кількості областей, визначених Конституцією України, та м. Київ. Станом на початок 2025 року, цифрова екосистема DREAM об'єднує 1 773 громади, з яких 1 358 є активними користувачами (у 2023 році ця цифра становила лише 59 активних користувачів). Кількість представників Служби від кожної області та від м. Київ варіюється відповідно до кількості проєктів.

Впродовж 2023 року у програму було додано 168 нових напрямків з питань будівництва, реконструкції, капітального та поточного ремонту, доріг, публічних закупівельних та відновлювальних робіт, введення в експлуатацію



відбудованих об'єктів інфраструктури, тощо, а станом на кінець 2024 року в екосистему було внесено ще понад 8 800 проєктів. Загалом на платформі задіяно 8 секторів економіки згідно з Постановою КМУ від 25.07.2023 №770 (Про виділення коштів з фонду ліквідації наслідків збройної агресії) [9]; Постанова КМУ від 25.04.2023 №38 (Про реалізацію експериментального проєкту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації) [10].

На рис. 1 представлена кількість зареєстрованих проєктів по областях на початок 2024 року.

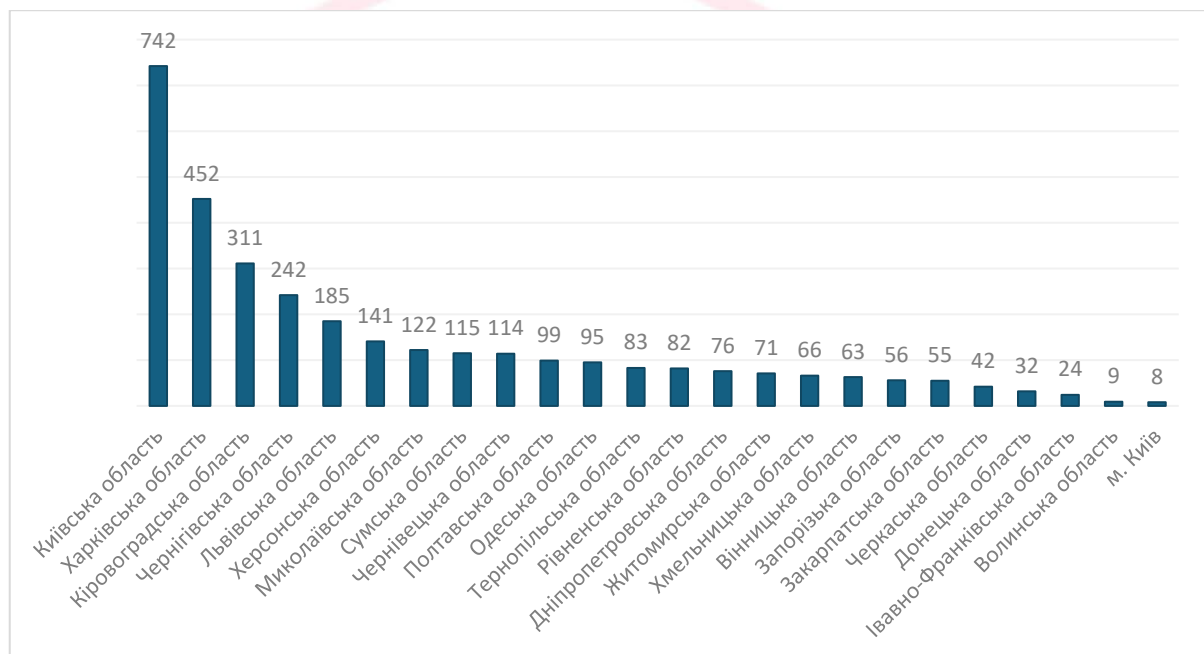


Рис. 1. Кількість зареєстрованих проєктів, по областях (на початок 2024 року)

Джерело: складено авторами на основі [8]

На рис. 2 представлена кількість зареєстрованих проєктів по областях на початок 2025 року.

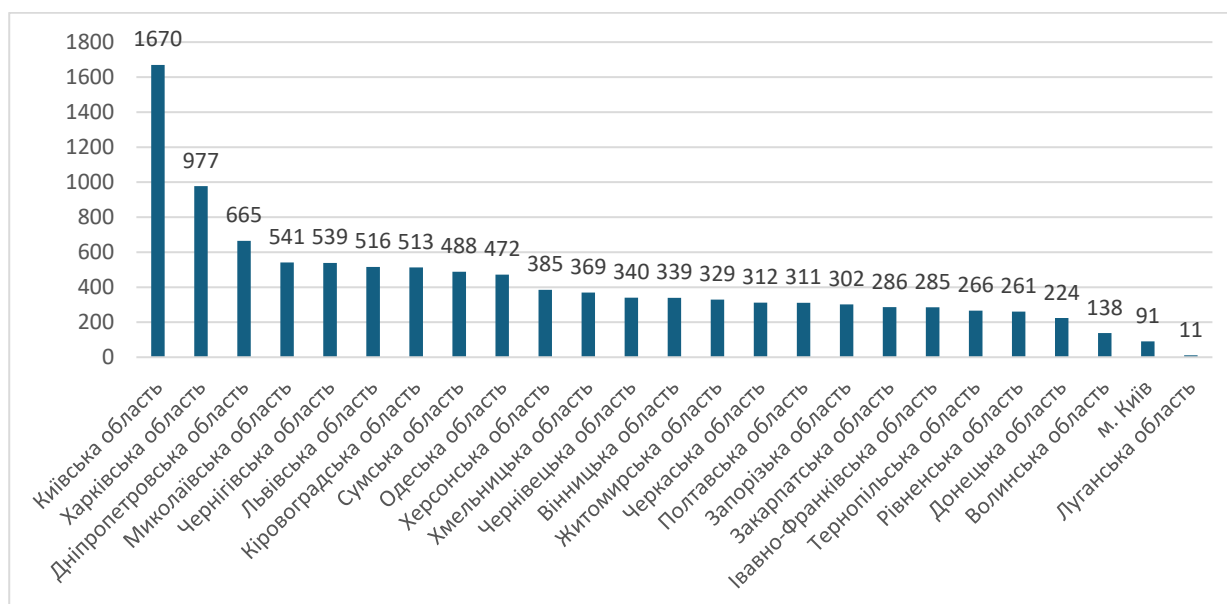


Рис. 2. Кількість зареєстрованих проєктів, по областях (на початок 2025 року)

Джерело: складено авторами на основі [8]

Статистичні дані по проєктах відновлення, заведених в екосистему DREAM, доступна для загалу з осені 2023 року. На початок 2024 року було профінансовано 32 % проєктів, що склало 8, 43 млрд гривень. Загальна ж сума бюджетування складала 26,24 млрд гривень. Бюджетування проєктів по напрямках представлено в таб. 1 та в таб. 2.

Таблиця 1.

Бюджетування проєктів відновлення в Україні (на початок 2024 року)

№ п/п	Сфера, до якої належить проєкт	Загальний орієнтовний бюджет, грн	Підтверджене фінансування, грн	Профінансованість, %
1	Освіта	6 060 803 243	2 186 111 497	36
2	Охорона здоров'я	5 866 681 326	2 439 615 832	41
3	Вода, санітарія, управління відходами	4 189 044 492	754 320 251	18
4	Енергія та видобуток	2 199 160 044	250 713 406	11
5	Промисловість, торгівля, послуги	830 843 538	236 865 376	29
6	Соціальний захист	545 743 059	20 001 518	4
7	Державне управління	294 247 814	152 193 963	52
8	Комунікація та ІТ	250 000 000	0	0
9	Інші	144 244 066	30 000 000	21
	Всього	26 240 289 102	8 426 630 022	32

Джерело: складено авторами на основі [8]



Дані щодо необхідного бюджетування проєктів відновлення на січень 2025 р. не представлені в деталізованому вигляді по категоріям, але їх загальна кількість зросла до 10630 з загальним орієнтовним бюджетуванням 741,10 млрд. грн. На жаль, підтверджене повне фінансування мають лише 362 проєкти, 1305 проєктів профінансовані частково. Наявне фінансування нараховує близько 110,11 млрд грн., що складає 14,8 % від потрібного об'єму фінансування. Дані на початок 2025 року представлено у таб.2.

Таблиця 2.

Бюджетування проєктів відновлення в Україні (на початок 2025 року)

№ п/п	Сфера, до якої належить проєкт	Підтверджене фінансування, млн. грн
1	Освіта	27 155,1
2	Охорона здоров'я	12 328,1
3	Вода, санітарія, управління відходами	8 875, 3
4	Енергія та видобуток	22 877,5
5	Промисловість, торгівля, послуги	10 242,9
6	Соціальний захист	1 931, 7
7	Державне управління	3 680,8
8	Комунікація та ІТ	45,0
9	Транспортні послуги	22 292,4
10	Інші	30,0
	<i>Всього</i>	<i>109 458,8</i>

Джерело: складено авторами на основі [8]

Щодо організацій, які направляють кошти на проєкти, то серед них необхідно вказати наступні: Фонд ліквідації наслідків збройної агресії (державний бюджет), Європейський інвестиційний фонд, Європейський інвестиційний банк, донорські фонди, благодійні фонди, міжнародні організації, позабюджетні кошти, кошти юридичних осіб тощо. Загалом кількість джерел фінансування складає 1131 установу.

Восени 2023 року публічний API (Application Programming Interface) був представлений для професійних користувачів. Завдяки цьому програмному інтерфейсу всі дані платформи DREAM, які є доступними по реалізації, бюджетам, організаціям, що направляють кошти на проєкти, є доступними для користувачів, яким необхідно працювати з інструментами аналітики.

Модуль публічної аналітики надає можливість дізнатися скільки є проєктів у різних областях, районах та громадах, бюджет на них, підтверджену суму фінансування, відсоток профінансованих проєктів тощо. Модуль аналітики є безкоштовним інструментом для аналізу даних з об'єктів та проєктів відновлення і розвитку, внесених в екосистему DREAM. Інформація в модулі представлена у вигляді таблиць, діаграм та графіків, які є зручними



для проведення аналітичних досліджень. Інструмент інтегрований в екосистему DREAM, що дозволяє отримувати дані, які оновлюються щоденно.

Незважаючи на значну інноваційну діяльність Агентства, в його роботі виявлено ряд проблем, серед яких:

бюрократичні перепони, що ведуть до затримки в погодженні проєктів, складні тендерні процедури;

недостатність фінансування, адже потреби значно перевищують наявні бюджетні кошти та міжнародну допомогу;

корупційні ризики, які виникають під час розподілу коштів та тендерів;

повільні темпи відбудови через бойові дії та труднощі з логістикою;

проблеми безпеки у регіонах, близьких до зони бойових дій;

недостатня координація з міжнародними партнерами, що веде до складнощів у залученні додаткових ресурсів;

низький рівень координації з місцевими органами влади;

відсутність єдиного стандарту розподілу ресурсів.

недостатня прозорість, яка виявлена при детальному аналізі платформи.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що впровадження цифрових технологій у діяльність держави сприяє спрощенню бюрократичних процедур, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню якості та прозорості взаємодії між державою та громадянами, а інтеграція національної електронної системи управління відбудовою DREAM є інноваційним цифровим середовищем для відслідковування загального процесу проходження проєктів, що стосуються відбудови приватного житла та державної інфраструктури, та дозволяють у реальному часі відслідковувати їх виконання та поетапну реалізацією на всіх рівнях – від національного до регіонального та місцевого.

Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури, в рамках якого функціонує система відповідального управління відновленням, відіграє ключову роль у керуванні відбудови в Україні. Водночас, для покращення його ефективності необхідно подолати низку системних проблем і розширити можливості цифрового контролю за виконанням проєктів.

Таким чином, цифровізація державного сектору є важливим фактором у модернізації управлінських процесів, підвищенні ефективності державних послуг та забезпеченні сталого розвитку України в сучасних умовах.

Література:

1. Прокопенко С. Л. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід* № 12/2024, 235-240. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.235

2. Бречко, О. (2024). Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 199-207. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-33>



3. Помаза-Пономаренко А. Л., Ахмедова О. О. Діджиталізація системи охорони здоров'я та соціальної сфери як інструмент забезпечення безбар'єрності послуг. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління. No 23/2024*, 168-175. doi: 10.32702/2306-6814.2024.23.168A. <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5223/5270>
4. Андрієнко А. О. Упровадження концепції «Smart City» в управління великими містами України : монографія / Андрієнко А. О. – Вінниця, Україна : ГО «Європейська наукова платформа», 2023. – 196 с. DOI 10.36074/Andriienko-monograph.2023
5. Straub, V. J., Hashem, Y., Bright, J., Bhagwanani, S., Morgan, D., Francis, J., Esnaashari, S., & Margetts, H. (2024). «AI for Bureaucratic Productivity: Measuring the Potential of AI to Help Automate 143 Million UK Government Transactions». arXiv preprint arXiv:2403.14712.
6. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. URL: <https://restoration.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури). URL: <https://mtu.gov.ua/>
8. Офіційний сайт національної електронної системи управління відбудовою DREAM. URL: (<https://dream.gov.ua/ua>)
9. Про виділення коштів з фонду ліквідації наслідків збройної агресії. Постанова КМУ від 25.07.2023 №770. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2023-%D0%BF#Text>
10. Про реалізацію експериментального проекту щодо відновлення населених пунктів, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Постанова КМУ від 25.04.2023 №38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2023-%D0%BF#Text>

References:

1. Prokopenko, S. L. (2024). Problemy ta perspektyvy tsyfrovizatsii administrativnykh posluh v Ukraini [Problems and prospects of digitalization of administrative services in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 12, 235-240. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.235> [in Ukrainian].
2. Brechko, O. (2024). Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na sferu publichnykh posluh [The impact of digital transformations on the sphere of public services]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 199-207. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-33> [in Ukrainian].
3. Pomaza-Ponomarenko, A. L., & Akhmedova, O. O. (2024). Didzhytalizatsiia systemy okhorony zdorovia ta sotsialnoi sfery yak instrument zabezpechennia bezbar'iernosti posluh [Digitalization of the healthcare system and social sphere as a tool for ensuring barrier-free services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid. Derzhavne upravlinnia – Investments: Practice and Experience. Public Administration*, 23, 168-175. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.168A> [in Ukrainian].
4. Andriienko, A. O. (2023). Uprovadzhennia kontseptsii "Smart City" v upravlinnia velykymy mistamy Ukrainy [Implementation of the "Smart City" concept in the management of large cities in Ukraine]. Vinnytsia, Ukraine: HO "Yevropeiska naukova platforma". <https://doi.org/10.36074/Andriienko-monograph.2023> [in Ukrainian].
5. Straub, V. J., Hashem, Y., Bright, J., Bhagwanani, S., Morgan, D., Francis, J., Esnaashari, S., & Margetts, H. (2024). AI for Bureaucratic Productivity: Measuring the Potential of AI to Help Automate 143 Million UK Government Transactions. arXiv preprint arXiv:2403.14712.
6. Derzhavne ahentstvo vidnovlennia ta rozvytku infrastruktury Ukrainy [State Agency for Restoration and Infrastructure Development of Ukraine]. Retrieved from <https://restoration.gov.ua/> [in Ukrainian].



7. Ofitsiyni sait Ministerstva rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy (Mininfrastruktury) [Official website of the Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine]. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/> [in Ukrainian].

8. Ofitsiyni sait natsionalnoi elektronnoi systemy upravlinnia vidbudovoiu DREAM [Official website of the National Electronic Recovery Management System DREAM]. Retrieved from <https://dream.gov.ua/ua> [in Ukrainian].

9. Pro vydilennia koshtiv z fondu likvidatsii naslidkiv zbroinoi ahresii [On the allocation of funds from the fund for the elimination of the consequences of armed aggression]. Postanova KМУ vid 25.07.2023 №770. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

10. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo vidnovlennia naselenykh punktiv, yaki postrazhdaly vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On the implementation of an experimental project for the restoration of settlements affected by the armed aggression of the Russian Federation]. Postanova KМУ vid 25.04.2023 №382. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

