

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Плаксун А. О.

ВСТУП

Після початку повномасштабної війни перед Україною постали безпрецедентні виклики відновлення державного управління на звільнених від окупації територіях. В цих умовах уряд має забезпечити ефективне виконання своїх функцій, відновлення послуг та довіри громадян, паралельно протидіючи наслідкам війни. Цифровізація та професіоналізація державної служби стають новими стратегічними векторами, що дозволяють подолати ці виклики. З одного боку, впровадження сучасних цифрових технологій підвищує стійкість та ефективність органів влади, забезпечуючи безперервність управління і доступність послуг навіть в кризових ситуаціях¹. З іншого боку, розвиток кадрового потенціалу – підвищення компетентностей, гнучкості і лідерських якостей держслужбовців – є необхідною передумовою успішної реалізації цифрових змін у публічному управлінні. Власне, війна висвітлила критичну роль обох чинників: цифрова трансформація стала запорукою стійкості державних інститутів, а професійність та відданість службовців – запорукою надійного функціонування влади в екстремальних умовах.

Актуальність дослідження визначається нагальною потребою модернізації публічного управління України у післявоєнний період. Значна частина державної служби зазнала потрясінь: тисячі службовців були вимушено переміщені або не мали змоги виконувати обов'язки, інфраструктура управління зазнала руйнувань, зросли кіберзагрози. Водночас, держава мусить швидко реагувати на потреби громадян – від надання адміністративних та соціальних послуг переселенцям до координації відбудови громад. У цьому контексті злиття цифровізації та розвитку людського капіталу виступає ключовою умовою успішного відновлення. Наприклад, як зазначено у Draft Ukraine Recovery Plan (2022), спроможна публічна адміністрація і “цифрова держава” є

¹ Mamedieva G. (2025). Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience // CID Voices, Harvard Kennedy School. – April 1, 2025. URL: <https://bit.ly/47qe5jn>

основою стійкого функціонування країни та відбудови після війни². Цифрові інструменти (наприклад, платформа “Дія”) вже довели свою ефективність у забезпеченні безперервності послуг під час війни – через них громадяни отримували довідки, допомогу, реєстрували статус переміщених осіб тощо навіть в умовах бойових дій³. Одночасно важливо, щоб державні службовці були спроможні користуватися цими інструментами та діяти професійно в нових умовах. Отже, проблематика цифрової трансформації публічного управління і професійного розвитку кадрів є надзвичайно актуальною і практично значимою для України сьогодні.

Мета і завдання дослідження. Метою цього розділу є наукове обґрунтування підходів до поєднання цифрової трансформації публічного управління та розвитку професійних компетентностей державних службовців у процесі відновлення деокупованих територій. До основних завдань належать: 1) аналіз теоретичних концепцій цифрового врядування та професіоналізації державної служби; 2) оцінка чинної нормативно-організаційної бази цифровізації публічного сектора України; 3) визначення нових вимог до компетентностей держслужбовців у цифрову епоху та шляхів їх формування; 4) дослідження специфічних потреб і викликів професійного розвитку управлінців на звільнених територіях; 5) узагальнення кращих практик інтеграції цифрових технологій у управління відновленням; 6) розробка рекомендацій щодо синхронного розвитку цифрового врядування і людського капіталу в умовах післявоєнної відбудови.

Методологія. Дослідження базується на міждисциплінарному підході. Використано загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукція, дедукція – для вивчення стану цифрової трансформації та системи професійного навчання держслужбовців. Застосовано порівняльний аналіз європейських рамок компетентностей і українських нормативних документів. Метод опитування та експертного інтерв’ю (за даними вторинних джерел) допоміг виявити ключові потреби службовців на деокупованих територіях. Опираючись на результати сучасних досліджень, зокрема оцінки цифрових навичок українських держслужбовців, проаналізовано прогалини в компетентностях. Для узагальнення міжнародного досвіду “smart recovery” проведено огляд кейсів Естонії, Хорватії, Литви та інших країн. На основі отриманих даних запропоновано концептуальну модель розвитку цифрових

² Draft Ukraine Recovery Plan – Public Administration (2022) // Ukraine Recovery Conference. – P.2-4 (Executive summary). URL: <https://surl.li/xwmmiit>

³ Mamedieva G. (2025). Ukraine’s Digital Transformation: Innovation for Resilience // CID Voices, Harvard Kennedy School. – April 1, 2025. URL: <https://bit.ly/47qe5jn>

компетентностей для відновлення (Digital Competence Recovery Framework). Теоретичну базу складають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема В. Бакуменка [1], О. Карпенко [21], І. Мергель [25], М. Кеттунена [22], а також звіти Європейської комісії, Світового банку й Програми розвитку ООН.

Наукова новизна. Новизна роботи полягає в комплексному поєднанні двох взаємопов'язаних напрямів – цифрової трансформації та професійного розвитку кадрів – стосовно післявоєнного відновлення управління. Запропоновано авторську модель, що інтегрує інституційні зміни (цифровізацію процесів, впровадження е-сервісів) із розвитком людського капіталу (підвищенням цифрових компетентностей, лідерських якостей) для забезпечення стійкого відновлення деокупованих громад. Уточнено сучасні вимоги до компетентностей державних службовців у цифрову епоху та окреслено пріоритетні напрями державної політики з цього питання. Результати можуть стати підґрунтям для подальших наукових досліджень і практичних реформ у сфері публічного управління.

1. Теоретичні засади цифрової трансформації та компетентнісного розвитку у публічному управлінні

Теоретичне осмислення процесів цифрової трансформації у публічному управлінні є ключовим для розуміння сучасних реформ державного сектору в Україні. Цифровізація не зводиться лише до впровадження технологій, а охоплює глибоку трансформацію управлінських моделей, комунікаційних форматів, системи прийняття рішень та організаційної культури. Вона вимагає зміни парадигми від «традиційного адміністрування» до моделі **digital governance**, яка ґрунтується на відкритості, прозорості, сервісності та співпраці з громадянами.

Digital governance – це система управління, у якій інформаційно-комунікаційні технології використовуються для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади. Як зазначає П. Данлеві, «цифрова епоха врядування» передбачає не лише автоматизацію процедур, а формування нової управлінської логіки, що базується на даних (data-driven management), інтегрованих платформах і безперервному зворотному зв'язку між владою й суспільством⁴.

У класичних теоріях державного управління цифровізація трактується через призму модернізаційного підходу – як процес оновлення управлінських інструментів відповідно до вимог інформаційного суспільства. Водночас сучасні дослідники (I. Mergel, M. Janssen,

⁴ Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press. P.221.

Н. Van der Voort) підкреслюють її стратегічний вимір: цифрова трансформація є фактором адаптивності держави у кризових умовах і каталізатором реформ [25, 20].

Сучасні концепції публічного управління все більше фокусуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності влади. Поняття е-урядування зазвичай визначається як застосування цифрових технологій для надання державних послуг і взаємодії уряду з громадянами, бізнесом та іншими органами влади через електронні засоби. Метою е-урядування є спрощення процедур, зменшення бюрократії, економія часу і коштів, а також розширення доступу громадян до інформації та участі у прийнятті рішень. Наприклад, електронні сервіси “G2C” (government-to-citizens) та “G2B” (government-to-business) дають змогу отримувати довідки, дозволи, реєструвати бізнес тощо онлайн, мінімізуючи контакт з посадовцями і, відповідно, корупційні ризики⁵.

У розвиток цієї концепції з’явилося поняття “smart government”. Воно підкреслює використання передових цифрових технологій – таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей – для більш інтелектуального управління і прийняття рішень на основі даних.

Так, говорячи про ШІ, Голова НАДС Н. Алюшина заявила, що головні виклики впровадження ШІ на держслужбі – недостатній рівень цифрової компетентності окремих посадовців, ризики кібербезпеки та етики (упередженість алгоритмів, відсутність контролю людини). За словами Алюшиної, відповідь на виклики – знання, навчання і спільні рішення. Потрібно навчити службовців користі та ризиків AI. НАДС спільно з Мінцифри та Вищою школою розробили «Посібник з відповідального використання ШІ», де пояснюються принципи етичного використання AI та правила цифрової гігієни⁶.

“Smart government” передбачає не лише надання послуг онлайн, але й проактивне, комплексне використання даних для прогнозування потреб, оптимізації процесів та залучення громадян. Як зазначають дослідники, «розумний уряд» – це поглиблена форма е-урядування, що характеризується переходом до відкритих даних та активної участі

⁵ Glybovets A. (2017). E-government versus smart government. EUREKA Social and Humanities 3(3), 3-11. DOI:10.21303/2504-5571.2017.00338. URL: https://www.researchgate.net/publication/317274359_E-GOVERNMENT_VERSUS_SMART_GOVERNMENT_JORDAN_VERSUS_THE_UNITED_STATES

⁶ NAUKS (2025). The Head of the NAUCS, Nataliia Aliushyna, named the challenges and factors of unethical AI in the civil service. // News. URL: <https://nads.gov.ua/en/news/the-head-of-the-naucs-nataliia-aliushyna-named-the-challenges-and-factors-of-unethical-ai-in-the-civil-service>

громадян у співуправлінні⁷. Зокрема, відкриті дані – це концепція, за якою публічна інформація, створена за кошти платників податків, має бути вільно доступною, машиночитаною і придатною до повторного використання усіма охочими. Відкриті дані дозволяють зовнішнім розробникам і громадськості створювати сервіси на основі державної інформації, сприяють прозорості та громадському контролю. Відомим є принцип “open by default”: всі урядові дані за замовчуванням публічні, якщо тільки їх поширення не обмежене законом (наприклад, через питання національної безпеки чи приватності)⁸. Успішне впровадження open data дає мультиплікативний ефект – стимулює інновації, підзвітність влади і довіру суспільства.

Взаємозв’язок між е-урядуванням, “розумним” урядуванням та відкритими даними полягає у послідовному розвитку концепції цифрового врядування. Спершу держава цифровізує існуючі послуги та процеси (е-уряд), далі – починає використовувати дані і нові технології для реформування самих процесів управління (smart government), і водночас відкриває дані та залучає громадян до співтворення сервісів (концепція відкритого уряду). Теоретики цифрового врядування вказують, що ці елементи доповнюють один одного і разом ведуть до підвищення ефективності публічного управління та демократизації процесів прийняття рішень. Успішні приклади – Естонія, Сінгапур, Південна Корея – демонструють, як комплексна цифрова екосистема (системи взаємодії даних, електронні послуги, участь громадян онлайн) здатна трансформувати відносини між державою та суспільством.

Паралельно з розвитком цифрових технологій у теорії управління еволюціонували підходи до професійного розвитку кадрів публічного сектору. Класичний бюрократичний підхід, орієнтований на формальні кваліфікації та стаж, поступово доповнюється компетентнісною моделлю та принципами навчання протягом життя. Компетентнісний підхід передбачає, що для ефективного виконання службових обов’язків працівник має володіти певним набором компетентностей – тобто не лише знаннями, а й уміннями, навичками, особистісними якостями, необхідними для конкретної ролі. У сфері державної служби формуються профілі компетентностей, які включають як фахові (наприклад, знання законодавства, процедур), так і загальні (soft skills: комунікація, критичне мислення, лідерство, вміння працювати

⁷ Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. (2023). Digital Skills of Civil Servants: Assessing Readiness for Successful Interaction in e-society // Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 20 No. 3 (2023). P.155–173. DOI: 10.12700/APH.20.3.2023.3.10. URL: <https://surl.li/xjiqyc>

⁸ European Commission. (2019). Digital Government Factsheet 2019 Ukraine. Publications Office of the EU. URL: <https://surl.li/moqxfl>

в команді тощо). Застосування компетентнісного підходу означає, що розвиток персоналу орієнтований не стільки на формальну освіту чи вислугу років, скільки на набуття і вдосконалення конкретних компетенцій, вимірювання рівня їх сформованості та заповнення прогалин через навчання. Це дозволяє гнучкіше управляти людськими ресурсами та підбирати/навчати кадри під реальні потреби організації.

У європейській практиці компетентнісний підхід реалізується через **European Competency Framework for Civil Servants**, розроблений Європейським інститутом публічного адміністрування (EIPA)⁹.

Концепція навчання впродовж життя (lifelong learning) доповнює компетентнісний підхід, стверджуючи, що сучасний фахівець – особливо в сфері публічного управління – має постійно навчатися і оновлювати свої знання та навички протягом усієї кар’єри. Стрімкі зміни в законодавстві, технологіях, суспільних запитах вимагають від держслужбовців готовності опановувати нові компетентності чи адаптувати старі до нових умов. Тому системи підвищення кваліфікації переходять від разових курсових підготовок до перманентних програм розвитку, мікронавчання, самоосвіти з використанням онлайн-платформ. Ідея полягає в тому, що організація має створити умови і стимули для неперервного професійного зростання співробітників, а сам працівник – набути мотивації і навичок самостійного навчання.

Окремо варто згадати теорію адаптивного лідерства, яка набуває популярності у контексті підготовки керівників державної служби. Концепція, розроблена Р.Хайфецем та ін. (Harvard Kennedy School), акцентує здатність лідерів успішно діяти в умовах невизначеності, швидких змін та нових викликів. Адаптивне лідерство означає вміння «адаптуватися і вчити» – тобто керівник не просто застосовує наявні технічні знання, а постійно навчається новому, переглядає свої підходи, залучає команду до вироблення рішень. Для державних службовців, які працюють в умовах криз (війна, постконфліктне відновлення, реформи), особливо важливі такі компетенції адаптивного лідера: гнучкість мислення, толерантність до невизначеності, вміння приймати нестандартні рішення, відповідальність у вирішенні adaptive challenges (тобто проблем, для яких немає готових алгоритмів)¹⁰. Дослідження показують, що розвиток адаптивного лідерства у держслужбі корелює з підвищенням стійкості системи управління до потрясінь: наприклад,

⁹ European Institute of Public Administration. (2021). Professional Competencies Framework for Civil Servants in the EU Member States. Maastricht: EIPA.

¹⁰ Chechel A. (2022). Professional Development of Civil Servants: Trends and Perspectives Based on Adaptive Leadership // Universities and Leadership (Int. Sc. Journal). No. 14, 2022. P. 20–29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>

опитування українських службовців в умовах війни засвідчило потребу в розвитку саме компетенцій нестандартного мислення і відповідальності за рішення в умовах невизначеності. Таким чином, теорії професійного розвитку нині виходять за рамки вузькопрофесійних навичок і охоплюють більш широкий набір компетентностей, необхідних сучасному держслужбовцю-лідеру.

Взаємозв'язок між впровадженням цифрових технологій у публічне управління та розвитком професійних компетентностей є двостороннім. З одного боку, сам процес цифрової трансформації висуває нові вимоги до компетенцій персоналу: для успішного впровадження е-сервісів, електронного документообігу, аналітики даних необхідно, щоб службовці володіли цифровою грамотністю, базовими ІТ-навичками, розумілися на кібербезпеці, мали аналітичне мислення тощо. Тобто, технологічні інновації стимулюють оновлення системи підготовки кадрів. З іншого боку, наявність кваліфікованих, адаптивних кадрів є передумовою ефективного засвоєння і використання нових технологій. Інституції, які активно навчають і розвивають свій персонал, значно легше впроваджують інновації у роботу. Якщо ж людський фактор нехтується, навіть найсучасніші ІТ-рішення можуть не дати очікуваного ефекту.

У науковій літературі зазначається, що успішна цифрова трансформація у державному секторі відбувається за умови паралельного проведення інституційних реформ (реінжинірингу процесів, зміни законодавства, структурних змін) та розвитку компетентностей службовців (тренінги, мотивація до змін)¹¹. В іншому разі нові технології наштовхуються на опір старої бюрократичної культури або брак навичок у користувачів. Тому в концепціях публічного управління дедалі частіше наголошується на необхідності цифрового лідерства – наявності в управлінській вертикалі осіб, які здатні стати агентами змін, мають стратегічне бачення цифрової модернізації та володіють потрібними компетентностями для керівництва такими проектами. Паралельно вводиться поняття “digital mindset” у державній службі – тобто особливого менталітету, орієнтованого на інновації, відкритість до нового, готовність використовувати дані та технології для вирішення проблем. Формування такого світогляду у кадрів можливе лише через поєднання навчання, мотивації і організаційної культури, що заохочує експерименти та безперервний розвиток.

¹¹ Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press. P.56.

Цифрова трансформація і розвиток компетентностей державних службовців перебувають у взаємозалежності. Як зазначає OECD¹², ефективність цифрових реформ залежить від рівня людського капіталу держави: без підготовлених кадрів технологічні інновації не дають очікуваного результату. Водночас розвиток компетентностей стимулює появу нових управлінських підходів – agile, design thinking, data-driven governance.

М. Кеттунен та Й. Калліо пропонують модель «**Public Sector Digital Transformation Cycle**», де кадрові та технологічні зміни взаємодоповнюють одна одну¹³. Її етапи:

- 1) стратегічне бачення та лідерство;
- 2) формування цифрових компетентностей;
- 3) розробка технологічних рішень;
- 4) адаптація організаційної культури;
- 5) оцінювання ефективності змін.

Отже, теоретичний аналіз показує, що цифрове врядування і розвиток професійних компетентностей – це два компоненти єдиного процесу модернізації публічного управління. Цифрові інновації створюють запит на нові знання та навички, а розвиток компетентностей кадрів є визначальною умовою успішності інституційних змін. У контексті відновлення України після війни цей взаємозв'язок набуває особливої гостроти: масштабні цифрові проекти (наприклад, розбудова е-урядування на всій території, в тому числі деокупованих) потребують відповідного кадрового забезпечення, а водночас від оновлення компетентного складу залежить швидкість і якість післявоєнних реформ.

Відновлення деокупованих територій України створює унікальний соціально-управлінський контекст, у якому цифрові технології стають інструментом реінтеграції державних інституцій. Використання систем електронного документообігу, відкритих реєстрів і платформ управління ресурсами дає змогу швидше відновлювати управлінську спроможність місцевих адміністрацій.

Водночас, цифровізація деокупованих територій не може зводитися лише до технічного аспекту – потрібні управлінці з розвиненими цифровими навичками, здатні забезпечити адаптацію населення до нових сервісів та сприяти формуванню довіри до держави.

¹² OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. Paris: OECD Publishing.

¹³ Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). *Public Sector Digital Transformation Strategies: A Comparative Analysis*. *Public Management Review*, 23(6), 835–857.

Саме тому поєднання цифрової трансформації та професійного розвитку кадрів розглядається як системна умова відновлення інституційної цілісності України.

2. Цифрові компетентності державних службовців: нові вимоги до професійного розвитку

Ключовим орієнтиром для модернізації державної служби в Україні є Європейська рамка цифрових компетентностей (DigComp та DigCompGov), розроблена Європейською комісією та Європейським інститутом публічного адміністрування (EIPA)¹⁴.

Досвід країн ЄС показує, що державні службовці, які пройшли навчання за моделлю DigCompGov, демонструють вищий рівень прозорості рішень, ефективності обробки даних і взаємодії з громадянами. В Естонії, наприклад, 98% державних послуг доступні онлайн, а цифрові компетентності службовців оцінюються через національну систему e-Competence Assessment¹⁵.

Україна почала імплементацію цієї моделі з 2021 р. у межах проєкту EU4DigitalUA, який підтримує гармонізацію цифрових стандартів між Україною та ЄС. Розроблена НАДС Національна рамка цифрових компетентностей держслужбовців узгоджена з європейськими підходами і адаптована до українського контексту.

Розглянемо Digital Competence Framework for Citizens детальніше. Оновлена версія DigComp 2.2 (2022) визначає 5 ключових сфер компетентностей і деталізує 21 конкретну компетентність, якими повинна володіти сучасна людина для впевненого, критичного і безпечного використання цифрових технологій¹⁶. Ці п'ять сфер включають: 1) Інформаційну та медіаграмотність (уміння шукати, оцінювати інформацію, керувати даними); 2) Комунікацію та співпрацю (цифрова взаємодія, нетикет, цифрова ідентичність); 3) Створення цифрового контенту (розробка нового контенту, володіння авторським правом, програмування); 4) Безпеку (кібербезпека, захист даних, цифрове благополуччя); 5) Розв'язання проблем (критичне мислення, творче використання технологій, визначення прогалин у власних навичках). Ця рамка є універсальною,

¹⁴ The European Commission (2022). The Digital Competence Framework for Citizens 2.2. Publications Office of the EU. URL: <https://surl.li/aqoyrl>

¹⁵ The European Commission (2025). Digital Competence Framework for Citizens (DigComp). The Joint Research Centre: EU Science Hub. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp_en

¹⁶ The European Commission (2022). The Digital Competence Framework for Citizens 2.2. Publications Office of the EU. URL: <https://surl.li/aqoyrl>

тобто не специфічною лише для держслужбовців, але вона закладає основу, яку багато країн використовують для розвитку як громадян, так і публічних службовців. Наприклад, оцінювання цифрових навичок українських держслужбовців, проведене в 2021–2022 рр., спиралося саме на DigComp 2.1 – респондентів тестували за основними напрямками рамки¹⁷. Такий підхід дозволив виявити, що сильними сторонами є базові операційні навички (робота з інформацією, комунікація), а слабкими – навички створення контенту і передові вміння (програмування, аналіз даних).

Крім DigComp для громадян, існують також похідні рамки для певних професійних груп – зокрема, DigCompEdu (для освітан), DigCompConsumers (для споживачів) тощо. Щодо державних службовців безпосередньо, спеціалізованої загальноєвропейської рамки поки немає, але ведеться робота над її розробкою. Так, у 2021–2022 роках реалізовано проект Світового Банку та ЄС у Румунії “Developing a general digital competence framework for civil servants”¹⁸, за результатами якого була запропонована модель, що поєднує DigComp з компетенціями, необхідними саме держслужбовцям (наприклад, використання ІТ для надання публічних послуг, прийняття рішень на основі даних, цифрова етика і інклюзія). Цю модель наразі розглядають для можливого масштабування на інші країни. Деякі країни Європи вже адаптували DigComp під свої національні стандарти держслужби – наприклад, у Естонії та Іспанії визначено мінімальні вимоги до цифрових навичок для різних категорій посадовців на основі сфер DigComp. Україна також рухається у цьому напрямі: Національний портал з розвитку цифрової грамотності та проекти типу «Цифрограм для держслужбовців» пропонують тестування і сертифікацію навичок відповідно до європейських критеріїв (наприклад, “Digital Fluency Test” тощо). У 2023 р. Мінцифри анонсувало розробку «професійного стандарту з цифрових компетентностей для державних службовців», який встановить перелік цифрових компетентностей і рівнів володіння ними, обов’язкових для посад різного рівня. Це відповідає і рекомендаціям ОЕСР щодо формування в публічному секторі Framework for Digital Skills in the Public Sector, де виділяються три

¹⁷ Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. (2023). Digital Skills of Civil Servants: Assessing Readiness for Successful Interaction in e-society // Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 20. No. 3 (2023). P. 155–173. DOI: 10.12700/APH.20.3.2023.3.10. URL: <https://surl.li/xjiqyc>

¹⁸ World Bank (2021). Developing a General Digital Competence Framework for Civil Servants (Romania) – Project docs. URL: <https://surl.lu/yxqgjw>

рівні: базові навички для всіх, розширені для фахівців, та експертні (у IT, аналізі даних) для спеціалістів високого рівня¹⁹.

Таким чином, на міжнародному рівні державним службовцям висувається вимога опанувати цифрові компетентності не нижче базового рівня громадян (DigComp), а керівникам та профільним фахівцям – ще й додаткові навички з використання технологій у публічному управлінні. Для України інтеграція в єдиний цифровий ринок ЄС також означає наявність спільного розуміння цих компетентностей, що спрощує взаємодію, обмін кадрами та досвідом.

На основі аналізу рамок і практики можна виділити кілька ключових груп навичок, які сьогодні розглядаються як обов'язкові «цифрові» компетентності державного службовця. По-перше, це цифрова грамотність у широкому сенсі – вміння впевнено працювати з комп'ютером, офісними програмами, електронною поштою, інтернетом, пошуковими системами, електронними документами.

По-друге, це навички кібербезпеки та цифрової гігієни. Держслужбовці працюють з чутливою інформацією та державними інформаційними системами, тому зобов'язані дотримуватися правил інформаційної безпеки. Йдеться про знання, як створювати і зберігати надійні паролі, як розпізнавати фішингові листи, безпечно користуватися знімними носіями, захищати персональні дані громадян і службову інформацію. НАДС спільно з експертами в 2021 р. розробило курс з кібергігієни для державних органів, де ці аспекти детально викладені. Поширення роботи з дому і використання власних пристроїв під час війни зробило тему кібернавичок ще актуальнішою: кожен працівник фактично є «першою лінією оборони» від кібератак. Крім того, етика роботи з даними (не поширювати службову інформацію через неавторизовані канали, слідкувати за налаштуваннями приватності тощо) теж входить до цієї компетентності.

По-третє, аналітичне мислення і робота з даними. Сучасний держслужбовець має вміти не лише збирати дані, а й аналізувати їх та робити висновки для прийняття рішень. Це передбачає навички роботи з електронними таблицями, базами даних, основи статистики та візуалізації. З розвитком концепції відкритих даних та ВІ-систем (business intelligence) в урядуванні, посадовці отримують доступ до великого масиву інформації (наприклад, дані про надання послуг, демографію, бюджети). Важливо, щоб вони могли інтерпретувати ці дані, виявляти закономірності. Аналітичне мислення також критично

¹⁹ Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. OECD Working Papers on Public Governance No. 45. URL: <https://surl.lu/cfrvcy>

потрібне для протидії корупції і прийняття рішень на основі доказів (evidence-based policy). До прикладу, успішна робота системи електронних закупівель Prozorro потребує, щоб фахівці у міністерствах вміли оцінювати аналітичні показники по торгах, що надаються модулем ВІ Prozorro, і на основі цього коригувати плани закупівель²⁰. Тому компетенції роботи з даними – від базових (побудувати зведену таблицю, прочитати графік) до просунутих (написати простий запит, оцінити якість даних) – дедалі більше входять до програм навчання держслужбовців.

По-четверте, клієнтоорієнтованість та комунікація в цифровому середовищі. Державний апарат поступово переорієнтовується на модель сервісної служби – коли громадянин розглядається як «клієнт», якому треба надати якісну послугу, а не як прохач. У цифровому вимірі це означає, що службовець повинен володіти навичками онлайн-комунікації з громадянами: вести переписку електронною поштою або месенджерами коректно, допомагати користуватися електронними сервісами, консультувати через чат-боти або кол-центри. Клієнтоорієнтованість включає принцип «людиноцентричності» цифрових рішень – тобто розуміння, що технологія має бути зручною для кінцевого користувача. Адміністратор ЦНАП, приміром, мусить не тільки знати, як працює система запису в електронну чергу чи реєстр актів, а й мати емпатію, терпляче пояснювати цифрові процедури відвідувачам. За дослідженнями, customer orientation є серед топ-навичок для працівників е-урядування, нарівні з вмінням вирішувати проблеми та гнучкістю. Це свідчить, що технології не замінюють людський аспект, а навіть підвищують вимоги до нього – адже у віддаленій взаємодії треба ще більше уваги приділити зрозумілості інформації, швидкості реакції, ввічливості. Тому тренінги з клієнтоорієнтованості, цифрового етикету, доступності послуг (наприклад, навички спілкування простою мовою, принципи design-thinking для послуг) стають стандартною частиною підготовки службовців за кордоном і поступово впроваджуються в Україні (наприклад²¹: «In Plain Language: a new training initiative for public officials» – The Higher School of Public Administration, supported by the UNDP in Ukraine and Denmark has launched a training programme on plain language at public service, 2025).

²⁰ Ingram G. (2024). Ukraine: Digital government is central to resilience // Brookings – Future Development blog. – Feb 7, 2024. URL: <https://surl.li/bpxctd>

²¹ EU Neighbours East (2025). Ukraine: EU and UNDP host training on mobile administrative services during war // Latest News – eunighbourseast.eu. 25.09.2025. URL: <https://surl.li/ujahco>

Зазначені базові навички – цифрова грамотність, кібербезпека, аналітичність, клієнтоорієнтованість – можна вважати ядром цифрової компетентності державного службовця. Без їх наявності неможливо ефективно використовувати більш складні технології чи впроваджувати інновації. Тому програми підвищення кваліфікації зараз приділяють першочергову увагу саме цим аспектам. Зокрема, на державному рівні в Україні запущено Єдиний державний тест цифрової грамотності «Цифрограм»²² з 90 питань, що охоплюють 5 сфер DigComp, і результати якого дають індивідуальний профіль навичок. Держслужбовці були однією з цільових аудиторій цього тестування у 2021–2022 рр., і понад 20 тисяч службовців його пройшли, отримавши сертифікати та рекомендації щодо розвитку слабких зон. Це дозволило на основі реальних даних скоригувати освітні програми: наприклад, виявилось, що 19% службовців мали низький рівень знань з кібербезпеки, а 25% – потребували покращення навичок пошуку інформації онлайн. Відповідно, НАДС розробило нові короткострокові курси саме на ці теми у 2022 році. Таким чином, визначення і розвиток базових цифрових компетентностей є сьогодні пріоритетним завданням професійного розвитку держслужби.

Окрім конкретних навичок, багато експертів наголошують на важливості формування у державних службовців особливого ставлення до роботи у цифрову епоху – так званого цифрового мислення або “digital mindset”. Цей термін означає не стільки технічну обізнаність, скільки певні установки і цінності у ставленні до технологій.

О. Карпенко визначає digital mindset як нову парадигму державної служби, у центрі якої – громадянин як клієнт держави, а не підлеглий системі²³. Державні службовці, що мислять цифрово, активно використовують інструменти онлайн-взаємодії, беруть участь у спільному виробленні політик і залучають громаду до процесу прийняття рішень через цифрові платформи.

Працівник з розвиненим digital mindset розглядає технології як інструмент для вирішення проблем і покращення сервісу; він відкритий до експериментів з новими рішеннями, не боїться змін та невдач на шляху впровадження інновацій; він орієнтується на дані при ухваленні рішень; завжди думає про зручність громадян при розробці процесів; усвідомлює важливість кібербезпеки та етики в цифровому середовищі.

²² URL: <https://osvita.diia.gov.ua/tests>

²³ Карпенко О. В. Державна кіберосвіта та інструменти підвищення рівня цифрової компетентності населення України / О. В. Карпенко, Л. А. Арсенович // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 95–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_14

Іншими словами, це комплексна характеристика, що включає готовність навчатися новому протягом життя, гнучкість, проактивність і кооперацію із застосуванням технологій.

В Україні формування digital mindset набуває значення ще й у контексті протидії корупції та бюрократичному мисленню старого зразка. Перехід на електронні системи сам по собі може знизити корупцію (Прозого тому приклад), але тільки якщо люди готові відмовитися від тіньових практик і звикнути працювати прозоро. Отже, цифрове мислення має включати такі елементи, як прозорість, підзвітність, інноваційність, орієнтація на результат. НАДС спільно з Радою Європи у 2023 р. започаткувало навчальний курс «Цифрова етика для публічної служби», де саме ці ціннісні аспекти розглядаються.

В підсумку, формування digital mindset – тривалий процес трансформації культури державної служби. Він є складовою ширших реформ, адже вимагає і змін в управлінні персоналом (підбір за компетенціями, а не вислугою; оцінка результатів, а не процесу), і лідерства, і технічного забезпечення. Проте без цього компоненту решта зусиль із цифровізації можуть не дати повної віддачі. Як зазначає ОЕСД, цифровий уряд потребує не лише технологій, а й людей із новим мисленням, здатних побачити старі проблеми по-новому і сфокусуватися на потребах клієнтів (громадян)²⁴. Україна вже демонструє певний прогрес: під час війни багато держорганів перейшли до більш гнучких цифрових практик, показавши, що можуть змінювати підходи. Це хороший фундамент, на якому можна будувати подальшу зміну мислення у бік інноваційності та ефективності.

Як уже зазначалося, принцип навчання впродовж життя є визначальним для підтримки компетентностей службовців на рівні актуальних вимог. У добу швидкого розвитку технологій класична модель разового навчання (раз на 3-5 років пройти двотижневі курси) є недостатньою. Натомість впроваджуються більш гнучкі та постійно діючі формати підвищення кваліфікації: e-learning (електронне навчання), microlearning (мікронавчання), blended learning (змішане навчання).

Електронне навчання охоплює різноманітні форми – від онлайн-курсів та вебінарів до віртуальних симуляторів і навчальних порталів. Для держслужбовців e-learning відкриває можливість навчатися без відриву від роботи, у зручний час і темпі. Як показує досвід, більшість службовців паралельно виконують робочі завдання, тому дистанційний

²⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. OECD Working Papers on Public Governance No. 45. URL: <https://surf.lu/cfrvcy>

формат є оптимальним²⁵. В Україні ще до війни було створено кілька ключових платформ: портал НАДС для дистанційних курсів, платформа «Прометеус» (де є курси з публічного управління), портал Спільноти практик ОГП, згадана платформа «Дія.Освіта»²⁶. Під час пандемії COVID-19 (2020–2021) відбувся масовий перехід на онлайн-навчання, що фактично легітимізувало цей формат як основний для держслужбовців. За дослідженням Khrykov et al., більшість українських службовців позитивно сприймають e-learning і вважають його ефективним, оскільки можна поєднувати з роботою та швидко оновлювати зміст курсів. Крім того, електронне навчання дає більшу гнучкість у реагуванні на нові виклики: наприклад, під час війни оперативно були організовані онлайн-тренінги з питань психоемоційної підтримки, роботи в умовах криз, законодавчих новацій воєнного стану. У звичайному, суто очному режимі це б зайняло значно більше часу і ресурсів.

Впровадження системи безперервного навчання держслужбовців нині підтримується нормативно. З 2019 року у Законі «Про державну службу» введено вимогу щорічного підвищення кваліфікації (не менше 1 тренінгу) для всіх службовців, і відповідальність за це покладається як на самого службовця, так і на його керівника. Це створило попит на онлайн-навчання, бо їх легше організувати. Крім того, НАДС розробило Профілі професійного розвитку для типових посад, де зазначено рекомендовані програми і курси²⁷. У майбутньому, з розвитком HRMIS²⁸, кожен службовець може отримувати персоналізовану траєкторію навчання: система аналізуватиме його компетентності, порівнюватиме з вимогами посади чи вищої посади, і пропонуватиме пройти конкретні мікрокурси, щоб заповнити прогалини. Така практика існує в деяких країнах (Сінгапур, Канада) і довела свою ефективність у мотивації кадрів до розвитку.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасний підхід до професійного розвитку держслужбовців робить наголос на гнучкості та доступності навчання. Електронні платформи, короткі модулі, змішані формати – все це інструменти, покликані зробити навчання постійним супутником

²⁵ Khrykov Ye. et al. (2022). Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants. Proc. of 1st Symposium on Advances in Educational Technology (AET2020). Vol. 2, 2022. P. 126–140. DOI:10.5220/0010929400003364

²⁶ DIIA Education (2025). Digital Civil Servants – osvita.dii.gov.ua course catalog. URL: osvita.dii.gov.ua

²⁷ НАДС (2025). Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>

²⁸ URL: <https://public.nads.gov.ua/about>

кар'єри державного службовця. Для України, з її великим територіальним розмаїттям і нинішніми обмеженнями (воєнний стан, економія ресурсів), такі методи особливо актуальні. До того ж, вони самі по собі сприяють розвитку цифрових компетентностей – проходячи онлайн-курс, службовець практикує цифрову грамотність, спілкування на форумі курсу – розвиває онлайн-комунікацію тощо. Як зазначають дослідники, e-learning стає важливим засобом підготовки публічних службовців до впровадження електронного уряду. Тому інвестиції у платформи та контент електронного навчання – це інвестиції у спроможність державного апарату до цифрової трансформації.

3. Професійний розвиток управлінських кадрів на деокупованих територіях: потреби, виклики, можливості

Звільнення від окупації українських територій, попри радість перемоги, супроводжується серйозними труднощами для місцевого управління. В багатьох деокупованих громадах склалася ситуація «кадрового вакууму»: значна частина довоєнних працівників органів влади виїхала під час бойових дій, хтось загинув, частина могла співпрацювати з окупаційною владою і тепер відсторонена. Як результат, у місцевих адміністраціях, міських/сільських радах, комунальних установах не вистачає кваліфікованого персоналу для виконання повсякденних завдань управління. В обласних і районних адміністраціях, куди входять звільнені громади, також є вакансії, бо під час окупації працівників розподілили в інші підрозділи або ті звільнилися. Цей дефіцит кадрів особливо відчутний у критичних сферах – соціальний захист, фінанси, освіта, медицина, адміністративні послуги – адже саме вони мають забезпечувати найнеобхідніше для людей, що повертаються. За оцінками Мінрегіону у 2023 р., у деокупованих районах Харківщини, Херсонщини, Донеччини вакантними залишаються від 15% до 30% посад в органах місцевого самоврядування. За оцінками Національного агентства з питань державної служби, у 2024 р. понад 35% посад у громадах Донеччини, Харківщини та Херсонщини залишалися вакантними. До того ж, частина наявних співробітників не має достатньої кваліфікації: за роки окупації вони не отримували навчання, не працювали з новими системами (скажімо, з тим же «Дія», бо на окупованих територіях вона була недоступна), відстали від сучасних практик. Відповідно, спостерігається дефіцит компетенцій: люди є, але знань/умінь для ефективної роботи – бракує. Наприклад, в одній із звільнених громад Херсонщини лише двоє працівників з п'ятнадцяти вміли користуватися комп'ютером на рівні, достатньому для ведення електронного

документообігу, решта – старшого віку і до війни виконували паперову роботу. Це типовий випадок, коли спочатку треба навчити базовим навичкам, перш ніж вимагати впровадження сучасних сервісів.

Причини кадрового вакууму комплексні. По-перше, демографічні та міграційні: молодь і більш освічені фахівці схильні виїжджати з зон бойових дій і окупації, тож після звільнення багато хто не повернувся. По-друге, соціально-психологічні: деякі працівники дискредитували себе співпрацею з окупантами або просто втратили мотивацію працювати після пережитого, перебувають у стресі. По-третє, інфраструктурні: умови роботи в деокупованих містах важкі – зруйновані будівлі органів влади, відсутність нормального зв'язку, житла, інтернету, небезпека мін. Не кожен захоче або зможе працювати в таких умовах, навіть якщо його туди направити. Це ставить перед державою дилему: як швидко заповнити вакуум? Один шлях – делегування кадрів з інших регіонів. Інший – мобілізація і навчання місцевих мешканців.

Уряд вже намагається реалізовувати комбінований підхід. Постанова КМУ № 524 (травень 2023) започаткувала пілотний проект формування резерву державних службовців для деокупованих територій²⁹. Суть проекту: відібрати певну кількість держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування з різних регіонів, навчити їх специфіці роботи в умовах після окупації, і тримати готовими до відрядження чи переведення в звільнені громади, де вони будуть посилювати місцеві адміністрації. Уже в 2023 р. Вища школа публічного управління підготувала 534 особи в межах 14 короткострокових програм, присвячених різним аспектам управління на деокупованих територіях³⁰. Тематика цих програм охоплювала юридичні, соціальні, економічні і навіть психологічні питання: від особливостей роботи ЦНАПів у воєнний час до лідерства і командної роботи, тактичної медицини і психоемоційної підготовки. Такий широкий спектр покликаний сформувати у резервістів універсальні навички кризового менеджменту.

Паралельно, за підтримки ПРООН та USAID, реалізуються програми (до березня 2025 р.) з розвитку місцевих кадрів. Зокрема, ПРООН у 2023 завершила серію триденних тренінгів для працівників

²⁹ Кабінет Міністрів України (2023). Постанова від 23 травня 2023 р. № 524. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-realizatsiiu-eksperymentalnoho-projektu-shchodo-stvorennia-rezervu-pracivnikiv-derzhavnykh-organiv-dlya-robity-na-deokupovanykh-teritoriyah-ukrainy>

³⁰ Вища школа публічного управління (2023). Управління деокупованою територією – [hs.gov.ua // Announcements s. URL: https://hs.gov.ua/en/announcements/management-of-the-de-occupied-territory/#](https://hs.gov.ua/en/announcements/management-of-the-de-occupied-territory/#)

публічних служб деокупованих громад (проект за підтримки Японії)³¹. Ці тренінги були спрямовані на відновлення спроможності на місцях: навчали управлінців роботі з громадськістю, організації гуманітарних послуг, основам психологічної допомоги населенню. Є й спеціалізовані програми: скажімо, канадський проект SURGe створив методичні команди, які надають консультації місцевим адміністраціям з відбудови і допомагають їм розробити стратегії відновлення. Але найбільш масово охоплюють кадровий дефіцит проекти, націлені на молодь. Одним з рішень кадрової проблеми є залучити в звільнені громади молодих спеціалістів, наприклад через механізм муніципальних стажувань чи волонтерських десантів. У 2022–2023 роках за ініціативи декількох громадських організацій було організовано програми, коли студенти і випускники адміністративних спеціальностей їздили допомагати у ЦНАПах прифронтових громад (в рамках проекту «Там, де ти» за підтримки EU4Youth). Це не закрило всі вакансії, але певною мірою збагатило кадровий потенціал і дало сигнал місцевій молоді, що робота в публічній службі може бути важливою і почесною.

Однак слід розуміти: необхідність адаптаційних програм підготовки службовців до цифрового врядування на деокупованих територіях є надзвичайно високою. Місцеві працівники, які довго були відрізані від українського цифрового простору, потребують прискореного навчання сучасним системам: вони мають опанувати нові версії програм, навчитися працювати з реєстрами через «Трембіту», користуватися електронним підписом, подавати електронну звітність, оновити знання законодавства, яке сильно змінилося за час окупації. Важливо, що це навчання треба проводити вже після звільнення в стислі терміни, інколи навіть до відновлення нормальної інфраструктури. Тут стає у пригоді мобільний навчальний формат. НАДС спільно з освітніми проектами розробляє виїзні тренінгові модулі: команди тренерів (часто з колишніх держслужбовців) приїзять на тиждень в деокуповане містечко з генератором, ноутбуками і проводять інтенсив для місцевих працівників ради, ЦНАПу, управління освіти і т.д. За тиждень вони проходять базовий курс, потім ще підтримуються дистанційно. Такі «польові» освітні табори уже відбулися в 5 громадах Київщини і Чернігівщини, які були під окупацією у 2022 р., і їхній позитивний ефект відзначений керівниками громад: працівники стали впевненіше працювати з комп'ютерами, зрозуміли нові процедури, а головне – відчували підтримку і підняли мотивацію. Планується продовжити цю практику і на Харківщині та Херсонщині в 2024 році за сприятливої безпекової ситуації.

³¹ UNDP Ukraine (2024). UNDP completed a series of training courses on effective social support methods for war-affected communities // News. URL: <https://surl.li/iwdjlk>

Окремий вимір професійного розвитку кадрів на деокупованих територіях – це психологічна та лідерська підготовка. Співробітники органів влади у звільнених районах працюють під колосальним тиском: по-перше, вони часто самі постраждали (втратили домівки, близьких, пережили травматичний досвід окупації). По-друге, від них вимагається швидко відновити нормальне життя громади, розв’язати безліч проблем одночасно – від розмінування і відбудови інфраструктури до соцзахисту людей, що повертаються. Це середовище постійного стресу і невизначеності. Тому звичайних професійних навичок мало – необхідна ще стресостійкість, уміння управляти емоціями, витривалість.

Розуміючи це, програми підготовки резерву і місцевих кадрів обов’язково включають елемент психологічної допомоги. Як видно з переліку курсів Вищої школи, є окремий курс «Психоемоційна підготовка до роботи у деокупованих територіях» (0,5 кредита)³². Він містить техніки самоконтролю, методи зняття стресу, базові знання про ПТСР і як взаємодіяти з травмованим населенням. Такі ж компоненти є у тренінгах ПРООН: наприклад, навчання для соцпрацівників включало вправи з емоційного вигорання і відновлення. Також міжнародні партнери (ВООЗ, Червоний Хрест) пропонують держслужбовцям у прифронтових зонах сесії психологічного дебрифінгу – можливість в безпечному просторі обговорити свої переживання з психологом і колегами. Це важливо не тільки з гуманного погляду, а й з точки зору ефективності: працівник, що не вигорів і не має невирішених травм, буде працювати краще, з меншими помилками.

Можна навести приклад: голова військової адміністрації звільненого міста, окрім питань відновлення, щодня має справу з сотнями звернень від мешканців – про гуманітарну допомогу, про зниклих людей, про відновлення води, світла тощо. Він мусить бути і менеджером, і психологом, і кризовим комунікатором. Далеко не кожна людина навіть з довоєнною підготовкою мала такі навички. Тому навчання через кейси і обмін досвідом тут дуже корисні: українські посадовці переймають досвід хорватських, боснійських колег, які в 90-ті пережили схожі процеси (є програми обміну від ЄС та РЄ³³). Також сформовані внутрішні “спільноти практики”: наприклад, мери та адміністратори деокупованих громад об’єднуються у чатах і групах, де

³² Вища школа публічного управління (2023). Управління деокупованою територією – [hs.gov.ua // Announcements. URL: https://hs.gov.ua/en/announcements/management-of-the-de-occupied-territory/#](https://hs.gov.ua/en/announcements/management-of-the-de-occupied-territory/#)

³³ EUAM Ukraine (2023). Ukrainian Delegation studies Croatia’s post-war recovery and reintegration – news. URL: <https://surl.li/uhidzb>

діляться рішеннями проблем, підтримують одне одного. Це неформальний, але потужний інструмент професійного розвитку – взаємне навчання на основі реальних ситуацій.

Міжнародні програми підтримки розвитку кадрів (UNDP, USAID, EU4Recovery). Важливим ресурсом нарощування спроможностей кадрів у зоні відновлення є допомога міжнародних організацій. Вони надають і фінансову, і експертну підтримку. Кілька ключових ініціатив:

– Програми ПРООН (UNDP). З початку війни 2014 року і особливо після 2022, ПРООН реалізує цілу низку проєктів з відновлення врядування на постраждалих територіях. Зокрема, програма UNDP «Прискорене відновлення та розвиток» (ADA) та нова програма EU4Recovery, співфінансована ЄС³⁴. В рамках цих програм проводяться тренінги, як згадано вище, для службовців місцевих громад, фінансується створення мобільних ЦНАПів і навчання їх персоналу³⁵. ПРООН також надає експертів, які консультують міністерства, як краще організувати службу в деокупованих районах (наприклад, радники з питань управління ризиками, реформи адміністративних процедур). Окремо варто згадати проєкт UNDP “Unbreakable”, який декларує комплексну підтримку Україні і включає компонент з посилення стійкості державних інституцій³⁶. У його межах, зокрема, проводилися навчання з психологічної стійкості для прокурорів і суддів на деокупованих територіях – що можна віднести до сміжної із держслужбою сфери.

– Програми USAID (в березні 2025 р. достроково завершена). Американське агентство розвитку фокусувалося на децентралізації, становленні місцевого самоврядування (проєкти DOBRE, HOVERLA³⁷) і на підтримці антикорупційних та цифрових реформ. Після повномасштабного вторгнення багато ресурсів USAID пішло на гуманітарні цілі, але з 2023 вони знову почали проєкти по відбудові врядування. Наприклад, проєкт USAID «Життєздатні громади» займається розробкою планів відновлення для громад і тренує місцевих

³⁴ Європейський Союз, ПРООН (2022). Проєкт “EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine” // UNDP Ukraine Projects. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery#:~:text=Overall%20objective>

³⁵ EU Neighbours East (2025). Ukraine: EU and UNDP host training on mobile administrative services during war // Latest News – uneighbourseast.eu. – 25.09.2025. URL: <https://surl.li/ueaqpw>

³⁶ UNDP Ukraine (2025). Unbreakable. Ukrainians who never stop// Projects. URL: <https://www.undp.org/ukraine/unbreakable#:~:text=Unbreakable%20,term%20development%20initiatives>

³⁷ KMU (2023). USAID HOVERLA Project announces partnership with 15 new communities. News. <https://www.kmu.gov.ua/>. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/proekt-usaid-hoverla-oholosyv-partnerstvo-z-15-novymy-hromadamy>

посадовців у темах управління проектами, залучення інвестицій, комунікацій. USAID також через фонд Eurasia Foundation підтримує стартапи у сфері е-врядування, які можуть бути корисні громадам (наприклад, сервіси моніторингу відбудови). Хоча ці проекти не завжди названі як навчальні програми для службовців, але фактично вони ними є: кожен план відновлення громади створюється у співпраці з місцевими адміністраціями, тобто йде процес навчання на практиці, менторського супроводу. USAID часто використовує інструмент партнерств між громадами: організовує поїздки представників звільнених громад у більш успішні громади західної України, де вони переймають досвід управління, вивчають роботу ЦНАПів, фінвідділів тощо.

– Європейські проекти. Окрім згаданого EU4Recovery (бюджет ~37 млн доларів на 2022-2025 для громад, з компонентом послуг та безпеки³⁸), ЄС запускає ініціативу Skills4Recovery³⁹, націлену на розвиток трудових навичок для відбудови. Вона більш орієнтована на професійну освіту, але має й компонент підготовки кваліфікованих кадрів для публічної сфери (зокрема, містобудування, управління проектами). Також варто згадати Раду Європи: програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації» з 2023 включає компонент підтримки врядування у постконфліктний період. Восени 2024 Конгрес місцевих влад РЄ проводив у Києві форум щодо проблем деокупованих громад⁴⁰, де обговорювали і кадрові виклики, і вирішили організувати низку тренінгів з демократичного врядування, дотримання прав людини для місцевих рад звільнених територій. Таким чином, європейські інституції допомагають ще й утримувати ціннісні орієнтири: щоб навіть після жахів війни на місцях влада не забувала про стандарти прав людини, гендерної рівності, інклюзії – що теж є частиною професійної компетентності сучасного управління.

Отже, міжнародна спільнота значною мірою включилася в процес відновлення людського капіталу українського публічного управління. Така співпраця приносить не тільки ресурси, а й глобальний досвід, нові підходи. Наприклад, залучення хорватських експертів з мирної реінтеграції Придунвайської області (1998) дало українським управлінням розуміння, як вибудувати довіру між різними групами населення після окупації, як проводити інформаційні кампанії, щоб не

³⁸ Європейський Союз, ПРООН (2022). Проект “EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine” // UNDP Ukraine Projects. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery#:~:text=Overall%20objective>

³⁹ Delegation of the European Union to Ukraine (2025). Skills4Recovery expands donor support for Ukraine’s recovery and European future. URL: <https://surl.li/jescyu>

⁴⁰ Congress of Local and Regional Authorities (2024). Congress supports de-occupied and temporarily occupied communities in Ukraine. News. URL: <https://surl.li/dbyhib>

допустити конфліктів⁴¹. А співпраця з естонськими фахівцями забезпечила оновлення «Трембіти» до версії 2.0, що важливо для швидкого розгортання цифрових послуг у новоокупованих регіонах⁴².

Завдяки міжнародним програмам місцеві службовці отримують доступ до навчальних матеріалів різними мовами, стипендії на навчання за кордоном (дехто з менеджерів громад поїхав на короткі стажування до Литви та Польщі). USAID і GIZ (Німеччина) фінансують переклади корисних посібників – наприклад, “Handbook on War Recovery Governance” українською, який містить кейси реновації міст після воєн. Це все розширює кругозір і професіоналізм наших кадрів.

Підсумовуючи цей розділ, слід зазначити: професійний розвиток управлінських кадрів на деокупованих територіях – задача надскладна, але критично важлива для успішної відбудови. Вона потребує системних кроків з боку держави (створення резерву, адаптивні програми навчання, належні умови та мотивація) та підтримки з боку міжнародних партнерів. Перші зроблені кроки – навчання 500+ резервістів, тренінги ПРООН, мобільні команди – вже приносять результати у вигляді більш швидкого відновлення послуг, кращої взаємодії влади і громади. Проте масштаби виклику великі: звільнення нових територій вимагатиме ще більше підготовлених кадрів. Відповідно, варто розширювати ці програми, залучати освітні заклади (академії держуправління, інститути), та, можливо, використовувати волонтерський рух і потенціал громадянського суспільства для допомоги місцевій владі. Всі ці можливості треба активно задіяти, адже від цього залежить не лише якість публічного управління, а й довіра громадян до держави в регіонах, що пережили окупацію.

4. Інтеграція цифрових технологій у процес управління розвитком деокупованих територій

Тищенко В., Білоусов Я. та ін. зазначають, що результати їх дослідження підтверджують, що цифрова трансформація має значний вплив на розвиток повоєнних регіонів України. Це зумовлено необхідністю вдосконалення економічних і соціальних структур цих регіонів у сучасних мінливих умовах. Дослідження спрямоване на виявлення потенціалу цифрових технологій для підтримки процесів у

⁴¹ EUAM_Ukraine (2025). Reintegration and National Cohesion: Ukrainian Delegation Studies Croatia's Post-War Experience. News. URL: <https://surl.li/dbcenq>

⁴² EGA.EE (2025). Ukraine is digital by design: Resilience and trust, embedded in governance. Success story. URL: <https://surl.li/kwtwcv>

сферах бізнесу, освіти, медицини та інфраструктури, що підвищить конкурентоспроможність та забезпечить розвиток цих територій⁴³.

Відновлення деокупованих регіонів вимагає швидкого, прозорого та скоординованого управління великими обсягами ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних. Цифрові технології стають незамінним інструментом для організації цього процесу. Зокрема, йдеться про впровадження електронних систем управління ресурсами на місцевому рівні: систем обліку відбудовних проєктів, матеріально-технічних запасів, заявок на допомогу тощо. Уряд України спільно з донорами створює Єдину державну електронну систему управління відновленням (в рамках програми eRecovery). Ця система покликана акумулювати інформацію про всі проєкти відбудови, їхній статус, потреби в ресурсах, використання коштів. Для місцевої влади доступ до такої системи дозволить бачити «картину» відновлення, уникати дублювання чи прогалин, оперативно звітувати перед центром і громадою про хід робіт. Пілот цієї системи запущено у 2023 р. на Київщині: місцеві адміністрації вносять дані про пошкоджені об'єкти, кошториси, підрядників. Доступ громадськості забезпечується через портал, де кожен може подивитися, як просувається конкретний проєкт (наприклад, ремонт школи) і скільки грошей витрачено. Це підвищує прозорість та запобігає корупції за рахунок відкритих даних⁴⁴.

Для управління безпекою і громадським порядком у звільнених громадах застосовуються цифрові інструменти, такі як системи відеоспостереження з розпізнаванням номерів, інтегровані в загальноукраїнську систему «Безпечне місто». У містах на Харківщині, після їхнього звільнення, волонтери і IT-компанії допомогли відновити міські центри відеонагляду: камери на вулицях тепер підключені до єдиного центру поліції, що дозволяє швидше реагувати на випадки мародерства чи диверсій. подекуди використовуються і дрони для патрулювання околиць – їхні відеопотоки теж аналізуються цифровими засобами. Все це є проявом концепції smart city / smart community, адаптованої до умов післявоєнного відновлення (smart recovery). Наприклад, громада Золочева на Харківщині впровадила комплекс датчиків та IoT-пристроїв: датчики руху в покинутих будинках (для попередження незаконних вторгнень), GPS-трекери на техніці, що розчищає завали (контроль ефективності), системи оповіщення

⁴³ Тищенко В., Білоусов Я. та ін. (2024). Вплив цифрової трансформації на розвиток повоєнних регіонів України // Revista Amazonia Investiga. Vol. 13(№ 81), 2024. P. 86–97. DOI: doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6 URL: <https://vlex.com/vid/the-impact-of-digital->

⁴⁴ Європейський Союз, ПРООН (2022). Проєкт “EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine” // UNDP Ukraine Projects. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery#:~:text=Overall%20objective>

населення через мобільний додаток. Ці технології дозволили забезпечити кращу безпеку та комунікацію, навіть маючи обмежені людські ресурси.

Щодо соціальних послуг, то цифрові сервіси були задіяні відразу після деокупації перших територій. Завдяки застосунку «Дія» постраждалі громадяни могли подати заявки на компенсацію за зруйноване житло (послуга «Відновлення») або стати на облік як ВПО чи повернуті переміщені особи. В деокупованих громадах Херсонщини волонтери з планшетами обходили будинки і допомагали подати такі заявки через «Дію», коли інтернет-зв'язок був слабкий. Це приклад, як центральна цифрова платформа стала в пригоді на місцях: замість паперових форм і тижнів очікування, люди за кілька хвилин у додатку реєструвалися на виплати. Також було задіяно мобільні ЦНАПи – спеціально обладнані автобуси/фургони з інтернетом і ноутбуками, де надавалися адміністративні послуги. ЄС і ПРООН допомогли оснастити такі мобільні центри і навчити їх адміністраторів⁴⁵. Завдяки цьому жителі сіл, куди стаціонарний ЦНАП ще не відновлено, можуть отримати послуги (оформлення документів, виплат) просто коли приїжджає мобільний офіс.

Цифрові рішення застосовуються і у сфері медицини та освіти на звільнених територіях. Наприклад, електронна система eHealth дозволяє навіть в зруйнованих містах продовжувати облік пацієнтів і рецептів: лікарі, маючи мінімальний доступ до інтернету, виписують електронні рецепти на «Дія», а пацієнти можуть отримати ліки за цим рецептом деінде. В освіті – цифрові платформи (наприклад, Всеукраїнська школа онлайн) забезпечують дистанційне навчання для дітей, школи яких ще не відновили роботу очно. Таким чином, електронні сервіси стали каркасом, який підтримує базові функції життя громади до повного відновлення інфраструктури.

Цифрові платформи для планування відбудови, моніторингу та залучення громадян. Планування та координація відбудови – завдання надзвичайно складне, з огляду на обсяги руйнувань та кількість зацікавлених сторін (державні органи, місцева влада, донори, підрядники, громада). Для наведення ладу використовуються спеціалізовані цифрові платформи. Одна з них – геоінформаційні системи (ГІС). За підтримки Світового банку та ЄС Україна запустила Geoportall «Регіональне відновлення», де у режимі карти відображаються усі об'єкти, що потребують відбудови, з відповідною інформацією (стан, вартість, відповідальні особи). Ця платформа допомагає планувати

⁴⁵ Euneighbourseast (2025). Ukraine: EU and UNDP host training on mobile administrative services during war. News. URL: <https://surl.li/qfeayr>

черговість робіт, логістику, розміщення ресурсів. Місцеві органи влади отримали інструкції та навчання щодо користування геопорталом, зокрема як наносити на карту нові дані про руйнування або про завершені проекти. Подібні ГІС-системи використовувалися раніше при відбудові Хорватії та Боснії, і зарекомендували себе як зручний інструмент прозорості: кожен мешканець може зайти і подивитися, коли планується ремонт його будинку, або чому, скажімо, школу на сусідній вулиці ще не відремонтовано (там буде позначено, що вона на етапі оцінки збитків тощо).

Для моніторингу реконструкції також впроваджуються ІТ-рішення. Йдеться про контроль якості будівельних робіт, цільового використання коштів. Наприклад, Міністерство інфраструктури розробляє систему ReCover, яка передбачає фото- та відеофіксацію кожного етапу будівництва із прив'язкою до проектно-кошторисної документації. Підрядники зобов'язані завантажувати на платформу фото виконаних робіт перед отриманням оплати. Алгоритми аналізують зображення, порівнюють з проектом і попереджають про можливі відхилення (наприклад, не та товщина шару асфальту). Це елемент GovTech проти корупції: мінімізує людський фактор при прийманні робіт. Хоча система ще тестується, але це приклад інноваційного підходу, що може зробити відбудову швидшою і дешевшою за рахунок запобігання переробкам і крадіжкам.

Невід'ємною частиною “smart recovery” є залучення громадян через цифрові інструменти. Відбудова має бути не тільки технічним, але й суспільним процесом. Люди мають відчувати причетність до прийняття рішень – що відновлювати першочергово, як змінити планування міста тощо. З цією метою у звільнених містах проводяться електронні консультації та опитування. Наприклад, у м. Ізюм Харківської обл. влада організувала онлайн-опитування мешканців (через Google Forms та чат-бот у Telegram) щодо пріоритетності відбудови об'єктів соціальної інфраструктури. Також у Дії заплановано запуск сервісу «eВідновлення.Громада», де мешканці зможуть пропонувати проекти по відновленню своїх вулиць чи будинків, а потім голосувати за них (схоже на громадський бюджет). Це дасть можливість краще врахувати локальні потреби і зняти соціальне невдоволення, якщо щось робиться «не так». Залученню також сприяють краудсорсингові платформи – наприклад, портал Build Back Better Together, де архітектори, урбаністи і просто активні громадяни діляться ідеями, як відновити конкретне місто, викладають ескізи, обговорюють. На основі цих ідей міська влада може коригувати свої офіційні плани.

Використання відкритих даних є ключовим інструментом для прозорості та протидії корупції. Практично всі дані про відновлення планується викладати у відкритий доступ на національному порталі Open Recovery. Туди мають автоматично надходити дані з систем, згаданих вище (Geoportal, е-система відбудови, ReCover тощо). Громадські організації та журналісти вже об'єдналися у коаліцію RISE Ukraine⁴⁶, яка відстежує кожен тендер, кожен міжнародну фінансову угоду та кожен об'єкт будівництва, і звіряє їх з даними в реєстрах. Завдяки такій цифровій відкритості відбудова України має шанс стати більш підзвітною, ніж, скажімо, відновлення Іраку або Афганістану в минулому (де значні кошти були втрачені через корупцію). Цей високий рівень прозорості є вимогою і міжнародних партнерів, і громадянського суспільства, і він реалізується саме через цифрові платформи і дані. Адже жодні контрольні-ревізійні управління фізично не змогли б відстежити сотні тисяч проєктів у тисячах громад – це під силу лише сучасним ІТ-системам та колективному контролю онлайн.

Міжнародний досвід “smart recovery” (Естонія, Хорватія, Литва). Хоча повномасштабних аналогів відбудови України у світі небагато, все ж окремі країни мають дотичний досвід використання цифрових технологій у посткризовому відновленні. Розглянемо кілька прикладів:

– Естонія. Ця країна не пережила війни у 1990-х, але пройшла через масштабну трансформацію після розпаду СРСР, одночасно відновлюючи незалежність і вибудовуючи з нуля державні інституції. Естонія зробила ставку на цифровізацію як на інструмент «стрибка» в розвитку, компенсуючи брак ресурсів і бюрократичну слабкість. В результаті вже до початку 2000-х вони створили всесвітньо відому систему e-Estonia: електронне голосування, цифрові ідентифікаційні картки, X-Road (інтероперабельність даних) тощо. Для України приклад Естонії цікавий тим, що навіть мала країна з обмеженими коштами може через впровадження сучасних ІТ-рішень забезпечити високу ефективність управління та довіру громадян. В контексті післявоєнної відбуду – їхня технологія X-Road; система е-резиденства може бути застосована для стимулювання інвестицій (надання цифрового резидентства підприємцям, які хочуть допомагати відбудові); принцип “paperless” (жодних паперових документів всередині уряду) – уже задекларований нашою владою. Естонія після кібератак 2007 року створила систему захищених дата-центрів (включно з Data Embassy – резервним сервером у Люксембурзі), що дозволяє пережити навіть фізичне знищення частини інфраструктури.

⁴⁶ RISE Ukraine Coalition (2022). Declaration on Open and Transparent Recovery. – civil society initiative. URL: https://ti-ukraine.org/en/ti_tag/rise-ukraine-en/

Україна перейняла цей досвід під час війни: критичні реєстри та дані були заздалегідь продубльовані на закордонних серверах, завдяки чому ні ракетні удари, ні захоплення серверних у містах не знищили дані державних реєстрів⁴⁷. Цей досвід – елемент “smart resilience” – також частина smart recovery, бо зберігши дані, ми тепер можемо швидше відновити сервіси на деокупованих територіях (не треба відбудовувати архіви, шукати папери).

Хорватія. Після війни 1991-1995 та мирної реінтеграції (реінтеграції) Східної Славонії 1998, Хорватія провела масштабну відбудову інфраструктури (понад 150 тисяч будівель, €2,5 млрд інвестицій)⁴⁸. Хоч тоді цифрові технології ще не були такими розвиненими, але цікавим є сучасний погляд Хорватії на свій шлях: вони називають його переходом “від реконструкції до стійкості”. Зараз Хорватія активно впроваджує електронні реєстри майна, цифрові земельні кадастри за підтримки Світового Банку⁴⁹. Цей проект (2021-2026) дозволить створити цифрову карту всієї країни з юридично значимими даними про нерухомість. Україна планує схоже – внести всі пошкоджені/відновлені об’єкти в електронний реєстр і оновити кадастр, щоб уникнути хаосу з власністю і землекористуванням після переміщень населення. Хорвати також наголошують на bottom-up підході у відбудові (їхній повоєнний проект CSERP – Community-based Social and Economic Recovery Programme – спирався на запити місцевих громад)⁵⁰. Це перегукується з нашим прагненням залучати громадян через цифрові опитування та е-демократію. Крім того, Хорватія, як член ЄС, сьогодні застосовує всі євростандарти цифрового уряду – “digital by default”, “one-stop-shop services” – що і нам потрібно для інтеграції.

– Литва. Відновлення Литви після окупації радянської (і подій січня 1991) не було таким руйнівним, але їхній досвід важливий у контексті пам’яті та відкритих даних. Литва створила один з перших в Європі порталів відкритих даних про радянські репресії – архів КДБ відскановано і викладено онлайн. Україна також збирає докази воєнних злочинів в цифровій формі (Єдиний реєстр досудових розслідувань,

⁴⁷ Mamediiieva G. (2025). Ukraine’s Digital Transformation: Innovation for Resilience // CID Voices, Harvard Kennedy School. – April 1, 2025. URL: <https://bit.ly/47qe5jn>

⁴⁸ Mpgi.gov.hr (2022). Croatia to help in Ukraine’s reconstruction with its experience, knowledge – forum. News. URL: <https://mpgi.gov.hr/news/croatia-to-help-in-ukraine-s-reconstruction-with-its-experience-knowledge-forum/17141#:~:text=.Ba%C4%8Di%C4%87%20said%20he%20would>

⁴⁹ World Bank (2024). World Bank Supports Croatia Advance Next-Generation Reforms in Land Administration and Justice Systems. URL: <https://surl.li/ixnhar>

⁵⁰ ReliefWeb (1998). Post-Conflict Reconstruction – Croatia – WB report summary. URL: <https://reliefweb.int/report/croatia/post-conflict-reconstruction#:~:text=Post%20Conflict%20Reconstruction%20,Through%20provision%20of>

база «Трибунал» від прокуратури). Литовці показали, що оцифрування історичної правди допомагає суспільству в реінтеграції – люди отримують доступ до інформації, вчать на ній. Нам це стане в пригоді після деокупації: вже зараз цифруються свідчення, йде проект «Меморіал» по архівації показань. У технічному плані Литва – одна з країн, що надали Україні свої рішення: наприклад, литовська податкова поділилася ПЗ для аналізу ризиків (проти корупції), яке інтегрується з нашими системами. Такі технологічні трансфери – теж частина міжнародного smart recovery.

Загалом, концепція “smart recovery” ще формується як нова парадигма. Вона передбачає, що при відбудові країна не просто повертається до довоєнного стану, а стрибає вперед, стає «розумнішою» – використовуючи новітні технології, щоб побудувати більш стійкі, ефективні та комфортні умови. Естонія, наприклад, після радянської окупації зробила стрибок у цифрове суспільство – зараз її часто наводять як приклад “build back better”. Україна має унікальний шанс зробити те саме, тільки за допомогою вже новітніх технологій 2020-х: штучного інтелекту, великих даних, блокчейну для довіри, зелених технологій для сталого розвитку. Звичайно, це залежить від багатьох чинників (фінансів, політики), але на рівні бачення – стратегія вже позначена. Уряд говорить про «відновити краще, ніж було». У цифровому вимірі це означає повсюдне впровадження елементів «розумних» міст і громад при відбудові: енергоєфективні смарт-мережі, датчики довкілля, електронний квиток у транспорті, цифрові платформи для місцевої торгівлі тощо. Деякі міста, як-от Маріуполь, ще до знищення мали стратегії smart city – тепер їх можна реалізувати на новому рівні.

Водночас міжнародний досвід застерігає від небезпек: “розумне” відновлення має бути інклюзивним. Не можна, щоб цифрові рішення віддаляли певні категорії населення (старші, бідніші) від доступу до благ. Тому і Естонія, і інші, паралельно з цифровізацією, інвестували в навчання населення, розвиток інтернет-мереж і збереження офлайн-каналів для важливих послуг. Для нас це означає, що при розбудові ЦНАПів треба і онлайн послуги давати, і про людей без смартфонів дбати; при впровадженні електронної демократії – враховувати думку тих, хто не вміє чи не може голосувати онлайн, залучати їх іншими методами. Тоді smart recovery стане дійсно інструментом згуртування і оновлення країни.

На підставі проведеного дослідження пропонується концептуальна модель, яка поєднує цифрове врядування та розвиток людського капіталу для цілей повоєнного відновлення – «Рамкова модель відновлення через цифрові компетентності» (Digital Competence

Recovery Framework, DCRF). В її основі лежить теза: відновлення деокупованих територій буде успішним, якщо одночасно з відбудовою матеріальної інфраструктури відбудеться «відбудова» управлінської спроможності через розвиток цифрових компетентностей службовців і впровадження цифрових інструментів управління.

Модель DCRF складається з трьох взаємопов'язаних блоків:

1. Цифрове врядування (Digital Governance) – включає інструменти та процеси: електронні послуги, інтероперабельні реєстри, відкриті дані, електронний документообіг, цифрові платформи участі громадян, системи моніторингу відбудови. Цей блок забезпечує “цифровий каркас” відновлення – технологічну основу для прозорого, швидкого і підзвітнього управління.

2. Людський капітал (Human Capital) – охоплює кадри, їхні компетентності, культуру. Сюди входять: цифрові компетентності службовців (за сферами DigComp – інформаційна грамотність, комунікація, створення контенту, безпека, вирішення проблем), лідерські та адаптивні якості, психологічна стійкість, мотивація до розвитку. Цей блок є “людським фактором” відновлення – без компетентних і відданих людей технології не працюватимуть.

3. Інституційне середовище (Institutional Enablers) – це умови та механізми, що з'єднують перші два блоки: політики і стратегії (наприклад, Стратегія цифрового відновлення), закони (про цифрові послуги, про статус персоналу на деокупованих територіях), організаційні структури (Мінцифри, НАДС, ВШПУ, регіональні офіси цифровізації), фінансові ресурси, міжнародна підтримка, механізми координації. Від цього блоку залежить, наскільки гармонійно реалізуються заходи з цифровізації та розвитку персоналу, чи не суперечать одне одному, чи забезпечені ресурсами.

Ключова ідея моделі – баланс і взаємодія. Цифрові рішення підбираються з урахуванням кадрової спроможності (наприклад, впроваджуючи нову систему, одразу проводимо навчання персоналу під неї). Навчальні програми плануються з урахуванням цифрової стратегії (наприклад, якщо громада планує запустити е-бюджет, то заздалегідь вчимо фінансистів ІТ-навичкам для цього). Політики і ресурси спрямовуються одночасно на «залізо/софт» і на «мізки». Такий підхід дозволить уникнути типових провалів цифрових реформ, коли куплено техніку, але її не використовують як слід, або навпаки – людей навчено, але не дали інструментів застосувати нові навички.

Практичне застосування DCRF могло б виглядати так: під егідою уряду створюється Офіс цифрового відновлення (умовно), який разом з міжнародними партнерами проводить аудит потреб деокупованих

територій в технологіях і кадрах, складає інтегрований план: які ІТ-рішення впроваджуємо (і де беремо фінансування), які компетентності для цього потрібні (і як їх прокачуємо). Далі реалізуються конкретні проекти: наприклад, в область X постачаємо мобільні офіси і тренуємо 100 адміністраторів ЦНАП працювати на них; у місто Y впроваджуємо систему «розумного освітлення» і навчаємо комунальні служби її обслуговувати; у регіон Z створюємо центр кібербезпеки і готуємо місцевих ІТ-фахівців. Результати постійно моніторяться за допомогою КРІ як технологічних (кількість е-сервісів, швидкість обробки запитів) так і кадрових (оцінки компетентностей до і після навчання, задоволеність громадян спілкуванням з персоналом).

Отже, модель DCRF підкреслює нерозривність двох складових відновлення – цифрової і кадрової – і пропонує інтегрований підхід до їх розвитку. Впровадження такої моделі в управлінську практику сприятиме більш ефективному використанню ресурсів відновлення, скороченню термінів реінтеграції територій та підвищенню якості публічних послуг у цих регіонах.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дозволяє зробити ряд висновків щодо взаємозв'язку цифрової трансформації публічного управління та професійного розвитку державних службовців в процесі відновлення деокупованих територій України. По-перше, цифровізація і професіоналізація виступають як синергійні чинники зміцнення спроможності державного управління у поствоєнний період. Війна продемонструвала стратегічну важливість цифрових рішень (е-сервіси, системи обміну даними) для забезпечення безперервності функцій держави, водночас виявила критичну залежність ефективності цих рішень від наявності компетентних і адаптивних кадрів. Таким чином, успішне відновлення державного управління на звільнених територіях можливе лише за умови паралельного прогресу у впровадженні сучасних технологій та розвитку людського капіталу державної служби.

По-друге, в Україні створено базові передумови цифрової трансформації публічного сектору: дієві проекти («Дія», «Трембіта» та ін.), нормативні стандарти (digital-by-default, відкриті дані), інституційні механізми (Мінцифри, НАДС). Ці здобутки навіть у час війни дозволили зберегти цілісність системи управління і продовжити надання послуг громадянам. Надалі вони служитимуть фундаментом для швидкої інтеграції деокупованих громад у загальнонаціональний цифровий простір (відновлення роботи реєстрів, доступ до електронних послуг, прозоре управління відбудовою). Однак реалізація цього потенціалу

потребує усунення «вузького місця» – дефіциту цифрових компетентностей на місцях. Дослідження показують, що середній рівень цифрових навичок українських держслужбовців наразі недостатній для повноцінного використання всіх можливостей е-уряду, особливо відстають навички створення контенту та кібербезпеки. Отже, треба спрямувати зусилля на масове підвищення рівня цифрової грамотності кадрів.

По-третє, нова цифрова епоха визначила і новий профіль компетентностей державного службовця. Окрім традиційних знань законодавства та управлінських умінь, сьогодні критичними є: базова ІТ-грамотність, здатність працювати з даними, розуміння принципів кібергігієни, клієнтоорієнтоване мислення, готовність навчатися новому, адаптивність до змін. Формування такого комплексного професіонала потребує застосування сучасних методів навчання – e-learning, microlearning, менторство – і розвитку у службовців “цифрового mindset” – культури відкритості до інновацій, роботи в команді, експериментування. Без цього будь-які технологічні новації можуть наштовхнутися на бар’єр у вигляді людського фактору (опору змін, небажання вчитися, бюрократичних стереотипів).

По-четверте, деокуповані території висувають особливі вимоги до кадрового забезпечення: необхідність швидко заповнити кадровий вакуум, навчити персонал користуватися новими системами, надати психологічну підтримку і лідерські навички для роботи в екстремальних умовах. Відповіддю на ці виклики стали ініціативи створення резерву державних службовців для роботи у звільнених громадах, розробка спеціалізованих навчальних програм (законодавчі особливості під час реінтеграції, командна робота, кібербезпека, психологічна готовність), а також широке залучення ресурсів міжнародної допомоги (UNDP, USAID, проекти ЄС) для підсилення місцевих управлінських спроможностей. Це закладає основу для формування на звільнених територіях оновленого корпусу держслужбовців – компетентного, мотивованого, зорієнтованого на потреби громади.

По-п’яте, інтеграція цифрових технологій у процес відновлення вже відбувається і приносить конкретні результати. Використання електронних реєстрів та геопорталів забезпечує прозорість та облік відбудовних проектів, мобільні додатки та ЦНАПи на колесах дозволяють надавати адміністративні та соціальні послуги навіть за відсутності стаціонарної інфраструктури, системи електронного моніторингу і відкриті дані мінімізують корупційні ризики та залучають громадськість до контролю. Міжнародний досвід (Естонії, Хорватії, Литви та ін.) підтверджує, що “розумне відновлення” – це шанс не просто повернути довоєнний стан, а підвищити якість

управління, зробити його більш ефективним і наближеним до людей. Україна, маючи вже розвинені цифрові сервіси, може стати піонером у концепції Digital Recovery, коли цифрова трансформація і відновлення після війни йдуть пліч-о-пліч і взаємно підсилюються.

На підставі проведеного дослідження запропонована концептуальна модель, яка поєднує цифрове врядування та розвиток людського капіталу для цілей повоєнного відновлення – «Рамкова модель відновлення через цифрові компетентності» (Digital Competence Recovery Framework, DCRF). В її основі лежить теза: відновлення деокупованих територій буде успішним, якщо одночасно з відбудовою матеріальної інфраструктури відбудеться «відбудова» управлінської спроможності через розвиток цифрових компетентностей службовців і впровадження цифрових інструментів управління.

Виходячи з проведеного дослідження та окресленої моделі, можна запропонувати низку практичних рекомендацій органам влади України щодо стимулювання цифрового лідерства, розвитку електронної освіти та підтримки службовців у зонах відновлення:

1. Розвиток цифрового лідерства і компетентностей у вищому керівництві. Необхідно забезпечити, щоб на чолі процесів відновлення стояли люди з розумінням цифрових можливостей. Рекомендується запровадити для керівників органів влади (як центральних, так і місцевих у постраждалих регіонах) обов'язкові короткострокові програми з цифрової трансформації та адаптивного лідерства. Залучити для цього кращі українські та міжнародні школи публічного управління, експертів Естонії, Сінгапуру тощо. Ввести елементи оцінки цифрової компетентності при доборі на керівні посади на деокупованих територіях.

2. Інтеграція цифрових компетентностей в стандарти освіти держслужбовців. НАДС варто переглянути Професійні програми підвищення кваліфікації для всіх категорій службовців, включивши в них модулі з цифрових навичок відповідно до DigComp. Розробити окремий стандарт цифрової компетентності держслужбовця на основі європейських рамок (можна спиратися на напрацювання Світового Банку в Румунії та власні оцінювання). У перспективі сертифікація цифрових навичок має стати частиною атестації чи конкурсів – щоб стимулювати самонавчання.

3. Масштабування платформи “Дія.Освіта” та інших е-навчання. У співпраці Мінцифри та НАДС слід розширити контент платформи цифрової освіти, додавши більше курсів саме для держслужбовців: наприклад, «Цифрові інструменти в роботі менеджера громад», «Основи кібербезпеки для публічного сектора» тощо. Забезпечити мотивацію проходити ці курси – зокрема, видавати офіційні

сертифікати з балами підвищення кваліфікації, враховувати їх при оцінці службовця. Розвивати практику мікронавчання: зробити розсилку «Цифрова порада тижня» на урядовому порталі, короткі навчальні відео на YouTube-каналі НАДС.

4. Підтримка службовців у зонах відновлення (умови, мотивація). Держава повинна запровадити заходи, що заохочують кваліфікованих працівників їхати та працювати у деокупованих громадах. Це може включати: доплати (коефіцієнт до окладу за роботу в складних умовах), забезпечення житлом (службове житло, оплата гуртожитку), пріоритет у просуванні по службі для тих, хто відпрацював певний час на таких територіях. Потрібні також програми психологічної підтримки: регулярні ротації/відпустки для «вигорання», створення служб психологічної допомоги при ОВА, тренінги зі стрес-менеджменту.

5. Гнучкі кадрові рішення – резерв, ротація, волонтери. Законодавчо спростити процедури тимчасового відрядження чи переведення держслужбовців між регіонами, щоб легше було посилювати деокуповані громади кадрами з інших місць. Інституціоналізувати сформований пілотний резерв держслужбовців – наприклад, створити постійну структуру при НАДС, яка буде займатися підготовкою та оновленням резервістів, готових виїхати на завдання. Розглянути можливість залучення молодих фахівців на контрактній основі або волонтерства: для цього разом з Мінмолодьспорт розробити програму типу «Молодий відновлювач» – річне стажування випускників у органах влади звільнених територій з відповідною стипендією.

6. Цифрові рішення «під ключ» для громад. Централізовано розробити типові цифрові продукти, які можна швидко розгорнути в деокупованих громадах: сайт громади з модулем електронних звернень, базова CRM-система для обліку гуманітарної допомоги, мобільний застосунок для мешканців (з новинами, опитуваннями). Забезпечити навчання місцевих працівників користуватися цими продуктами. Така уніфікація спростить та прискорить цифровізацію на місцях, де бракує власних ІТ-ресурсів.

7. Моніторинг та оцінка прогресу. Запровадити систему показників (KPI) для відстеження як рівня цифровізації управління, так і розвитку компетентностей кадрів на деокупованих територіях.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме тому, що процес відновлення деокупованих територій стане не тільки фізичною реконструкцією, а й трансформацією системи управління на нових засадах. Україна зможе побудувати на визволених землях ефективні, прозорі та інноваційні інституції, кадрово спроможні та орієнтовані на потреби громадян. Це закладе міцний фундамент для реінтеграції цих

територій і їхнього сталого розвитку у складі європейської демократичної держави.

Піднята в розділі проблематика є багатогранною і не вичерпується даним дослідженням. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок можуть стати: глибинне вивчення ефективності впровадження конкретних цифрових рішень у відновленні (через кейс-стаді окремих громад); дослідження змін у мотивації та цінностях держслужбовців під впливом воєнних та поствоєнних чинників; аналіз ризиків цифрової нерівності серед населення деокупованих територій та шляхів її подолання; розробка оптимальних моделей публічно-приватного партнерства для цифровізації місцевого самоврядування; порівняльний аналіз міжнародного досвіду повоєнної відбудови з акцентом на управлінські інновації. Особливо цікавим є питання довгострокового впливу цифрової трансформації на стійкість інститутів: чи закріпляться позитивні зміни у культурах органів влади, чи потребуватимуть постійного зовнішнього стимулювання. Відповіді на ці питання будуть важливими для теорії і практики державного будівництва не лише в Україні, а й для інших країн, що прагнуть «відбудуватися краще» завдяки поєднанню технологій та розвитку людей.

АНОТАЦІЯ

У розділі комплексно розглянуто синергію цифрової трансформації та професійного розвитку державних службовців у контексті післявоєнного відновлення деокупованих територій України. Обґрунтовано актуальність теми з огляду на виклики управління на звільнених територіях після війни. Визначено теоретичні засади цифрового врядування (е-урядування, «розумний» уряд, відкриті дані) і професійного розвитку кадрів (компетентнісний підхід, навчання впродовж життя, адаптивне лідерство). Проаналізовано нормативно-організаційні умови цифровізації публічного управління в Україні, зокрема державні політики «Дія», «Трембіта», впровадження принципу “digital-by-default” та роль Нацагентства з питань державної служби і Міністерства цифрової трансформації у формуванні цифрових компетентностей. Розкрито нові вимоги до цифрових навичок держслужбовців (цифрова грамотність, кібербезпека, аналітичне мислення, клієнтоорієнтованість) та шляхи формування “digital mindset” через систему безперервного навчання (е-навчання, мікро- та змішане навчання). Досліджено особливі потреби професійного розвитку управлінських кадрів на деокупованих територіях – подолання кадрового вакууму, адаптація до цифрового врядування, психологічна стійкість – а також ініціативи міжнародної підтримки

(програми ООН, USAID, EU4Recovery). Описано інтеграцію цифрових технологій у процес управління відбудовою: електронні сервіси для управління ресурсами і соціальними послугами, цифрові платформи планування та моніторингу відновлення, відкриті дані для прозорості та протидії корупції. Узагальнено результати та запропоновано авторську концептуальну модель «Digital Competence Recovery Framework», що поєднує розвиток цифрового врядування та людського капіталу. Надано практичні рекомендації для державної політики: стимулювання цифрового лідерства, розширення е-освіти кадрів, підтримка державних службовців у зонах відновлення, а також визначено перспективи подальших досліджень у цій сфері.

References

1. Бакуменко В. Д. Публічне управління в умовах цифрової трансформації: концептуальні засади та виклики розвитку. Київ : Національна академія державного управління при Президенті України, 2021. 178 с.

2. Кабінет Міністрів України. Постанова № 524 від 23 травня 2023 р. «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizatsiiu-eksperymentalnoho-proektu-shchodo-s524-230523> (дата звернення: 04.11.2025).

3. Кабінет Міністрів України. *Проект USAID HOVERLA оголосив партнерство з 15 новими громадами [Новина]*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/proekt-usaid-hoverla-oholosyv-partnerstvo-z-15-novumu-hromadamy> (дата звернення: 04.11.2025).

4. Chechel, A. (2022). *Professional development of civil servants: trends and perspectives based on adaptive leadership*. Universities and Leadership (International Scientific Journal), No. 14, 20–29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>

5. Congress of Local and Regional Authorities. (2024). *Congress supports de-occupied and temporarily occupied communities in Ukraine* [News]. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/dbyhib>

6. Delegation of the European Union to Ukraine. (2025). *Skills4Recovery expands donor support for Ukraine's recovery and European future*. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/jescyu>

7. Дія.Освіта. (2025). *Цифрові державні службовці – каталог курсів (osvita.diia.gov.ua)*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 04.11.2025).

8. Draft Ukraine Recovery Plan – Public Administration. (2022). *Ukraine Recovery Conference Summary Report*, pp. 2–4 (Executive summary). Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/xwmmit>
9. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford: Oxford University Press. 221 p.
10. Bilan, Y., Mishchuk, H., & Samoliuk, N. (2023). *Digital skills of civil servants: assessing readiness for successful interaction in e-society*. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 155–173. <https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.10>. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/xjiqyc>
11. E-Governance Academy (EGA). (2025). *Ukraine is digital by design: resilience and trust embedded in governance* [Success story]. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.lu/kwttcw>
12. European Commission. (2025). *Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)*. The Joint Research Centre, EU Science Hub. Retrieved November 4, 2025, from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp_en
13. European Commission. (2019). *Digital Government Factsheet 2019: Ukraine*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/moqxfl>
14. European Commission. (2022). *The Digital Competence Framework for Citizens 2.2*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/aoqyrl>
15. European Union Advisory Mission (EUAM) Ukraine. (2025). *Reintegration and national cohesion: Ukrainian delegation studies Croatia's post-war experience* [News]. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/dbccnq>
16. European Union Advisory Mission (EUAM) Ukraine. (2023). *Ukrainian delegation studies Croatia's post-war recovery and reintegration* [News]. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/uhidzb>
17. EU Neighbours East. (2025, September 25). *Ukraine: EU and UNDP host training on mobile administrative services during war* [Latest news]. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/ueaqpw>
18. Glybovets, A. (2017). *E-government versus smart government*. *EUREKA: Social and Humanities*, 3(3), 3–11. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2017.00338>. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/pqpau>
19. Ingram, G. (2024, February 7). *Ukraine: digital government is central to resilience*. Brookings – Future Development Blog. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/bpxctd>

20. Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). *Agile and adaptive governance in crisis response: lessons from the COVID-19 pandemic*. *Government Information Quarterly*, 37(3).

21. Карпенко О. В. *Державна кіберосвіта та інструменти підвищення рівня цифрової компетентності населення України* / О. В. Карпенко, Л. А. Арсенович // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_14 (дата звернення: 04.11.2025).

22. Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). *Public sector digital transformation strategies: a comparative analysis*. *Public Management Review*, 23(6), 835–857.

23. Khrykov, Ye., et al. (2022). *Trends in the development of e-learning for civil servants*. In *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology (AET 2020)* (Vol. 2, pp. 126–140). <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>

24. Mamediiyeva, H. (2025, April 1). *Ukraine's digital transformation: innovation for resilience*. CID Voices, Harvard Kennedy School. Retrieved November 4, 2025, from <https://bit.ly/47qe5jn>

25. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101.

26. Ministry of Physical Planning, Construction and State Assets of the Republic of Croatia (Mpgi.gov.hr). (2022). *Croatia to help in Ukraine's reconstruction with its experience and knowledge – forum* [News]. Retrieved November 4, 2025, from <https://mpgi.gov.hr/news/croatia-to-help-in-ukraine-s-reconstruction-with-its-experience-knowledge-forum/17141#:~:text=,Ba%C4%8Di%C4%87%20said%20he%20would>

27. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). *Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр.* URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

28. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). *Керівниця НАДС Наталія Алюшина назвала виклики та чинники неетичного використання ШІ на державній службі* [Новина]. URL: <https://nads.gov.ua/en/news/the-head-of-the-naucs-nataliia-aliushyna-named-the-challenges-and-factors-of-unethical-ai-in-the-civil-service> (дата звернення: 04.11.2025).

29. High School of Public Governance. (2023). *Management of the de-occupied territory* [Announcements]. Retrieved November 4, 2025, from <https://hs.gov.ua/en/announcements/management-of-the-de-occupied-territory/#>
30. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The OECD framework for digital talent and skills in the public sector*. OECD Working Papers on Public Governance No. 45. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.lu/cfrvcy>
31. ReliefWeb. (1998). *Post-Conflict Reconstruction – Croatia: World Bank report summary*. Retrieved November 4, 2025, from <https://reliefweb.int/report/croatia/post-conflict-reconstruction#:~:text=Post%20Conflict%20Reconstruction%20,Through%20provision%20of>
32. RISE Ukraine Coalition. (2022). *Declaration on open and transparent recovery* [Civil society initiative]. Retrieved November 4, 2025, from https://ti-ukraine.org/en/ti_tag/rise-ukraine-en/
33. Tyshchenko, V., Bilosous, Ya., et al. (2024). *The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine*. *Revista Amazonia Investiga*, 13(81), 86–97. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6> Retrieved November 4, 2025, from <https://vlex.com.co/vid/the-impact-of-digital-1061179475#:~:text=and%20trade,f%20the%20study%20confirm%20that>
34. World Bank. (2024). *World Bank supports Croatia to advance next-generation reforms in land administration and justice systems*. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/ixnhar>
35. World Bank. (2021). *Developing a general digital competence framework for civil servants (Romania) – Project documentation*. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.lu/yxqgjw>
36. United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: UN Department of Economic and Social Affairs.
37. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. (2022). *Project “EU4Recovery – Empowering Communities in Ukraine.”* Retrieved November 4, 2025, from <https://www.undp.org/ukraine/projects/eu4recovery-empowering-communities-ukraine-eu4recovery#:~:text=Overall%20objective>
38. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. (2025). *Unbreakable: Ukrainians who never stop* [Project story]. Retrieved November 4, 2025, from <https://www.undp.org/ukraine/unbreakable#:~:text=Unbreakable%20,term%20development%20initiatives>
39. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. (2024). *UNDP completed a series of training courses on effective social support*

methods for war-affected communities [News]. Retrieved November 4, 2025, from <https://surl.li/iwdljk>

40. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Digital skills for civil servants: competence framework and training recommendations*. New York: UNDP.

Information about the author:

Plaksun Anton Oleksandrovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Management
and Administration

State University of Trade and Economics
19, Kyoto str., Kyiv, 03100, Ukraine