

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Орлова Н. С.

ВСТУП

У світлі прагнення України інтегруватися в Європейський Союз (ЄС), особливо актуальним стає реалізація механізмів публічного управління та адміністрування, стратегічних намірів та нормативно-правового забезпечення процесів у різних напрямках та сферах державного управління. Це передбачає адаптацію державного управління до європейських законодавчих та цифрових стандартів з метою більш глибокого реформування системи й досягнення відповідності європейським вимогам.

На державному рівні протягом 10 років активно ведеться комунікація з громадськістю та органами державної влади щодо створення відповідного розуміння загальних завдань та їх реалізації, щодо етапів європейської інтеграції України. У схваленій Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України до 2026 року визначено стратегічні цілі державного управління у напрямку створення інформаційного поля та інформаційної інфраструктури в суспільстві для реалізації євроінтеграційного курсу¹.

Стратегічні цілі сформульовано, спираючись на проведення інформаційно-комунікаційної роботи на підтримку європейського курсу та заходів, які допоможуть інтегрувати Україну в політичний, економічний та культурний простір ЄС. Також, пріоритетним завданням є співпраця та координація зусиль щодо комунікаційних процесів в умовах європейської інтеграції України між державні органами, установами та організаціями.

Процес цифровізації в Україні нерозривно пов'язаний із модернізацією правового поля та його гармонізацією із законодавством ЄС. Наукові дослідження 2024-2025 рр. акцентують увагу на тому, що цифровізація публічного адміністрування є стратегічним фактором модернізації правового забезпечення підприємництва та державного сектору в цілому. Цифровізація публічного управління покликана зробити взаємодію громадян та бізнесу з державними органами влади

¹ Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1155-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-p#Text> (дата звернення: 28.01.2026).

більш прозорою, швидкою та комфортною та прозорою, покращити рівень задоволеності громадян державними послугами та полегшити процеси адміністрування в державних органах влади.

Аналіз сучасних тенденцій у розвитку державного управління в Україні свідчить про глибоку трансформацію та реформування державної служби, спрямовану на європейську інтеграцію, цифровізацію та підвищення ефективності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

1. Інституційна спроможність органів публічної влади як запорука успішної євроінтеграції

Ключові напрями реформування державного управління в Україні покладено у стратегічний План для Ukraine Facility (2024-2027 рр.). Цей документ представляє аналітичний огляд комплексних реформ, запланованих в Україні на період 2024-2027 рр. у рамках Плану для програми Ukraine Facility. Заплановані трансформації в державному управлінні є системною відповіддю на виклики, які значно посилені повномасштабною збройною агресією Російської Федерації, та спрямовані на фундаментальну модернізацію державного управління, зміцнення економічної стійкості та прискорення інтеграції до ЄС. План для Ukraine Facility є не лише інструментом фінансової підтримки, а й дорожньою картою для побудови сучасної, стійкої та європейської держави.

Стратегічна важливість реформування системи державного управління полягає у створенні міцного фундаменту для всіх подальших перетворень в країні. Метою трансформацій органів державного управління є побудова професійної, прозорої, підзвітної та ефективної державної служби, яка функціонує на основі принципів належного врядування, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD/SIGMA). Саме така державна служба здатна забезпечити якісну реалізацію реформ у сферах економіки, правосуддя та соціальної політики, а також ефективно управляти процесами повоєнного відновлення та європейської інтеграції².

Офіційний початок переговорів про вступ України до ЄС висунув безпрецедентні вимоги до інституційної спроможності української державної служби. Це не просто технічний процес, а стратегічне завдання національного масштабу, успіх якого напряму залежить від кадрового потенціалу, організаційної структури та ефективності органів

² Індикатори Плану для Ukraine Facility 2024-2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/indikatori-pu_ukr.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

влади. Від здатності державних службовців вести складні переговори, адаптувати тисячі актів європейського законодавства та впроваджувати реформи залежить не лише темп, але й сама якість інтеграції України до ЄС.

Тому, метою розділу є ідентифікація ключових викликів та формулювання стратегічних напрямів для системного розвитку інституційної спроможності державної влади та цифрових трансформацій у публічному управлінні. Аналіз ґрунтується на глибокому вивченні даних звітів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) за 2024-2025 рр., статистичних даних ЄС, глобальних та європейських індексів, стратегічних завдань реформування системи державного управління, що дозволяє перейти від констатації проблем в публічному секторі та органах влади до обґрунтованих практичних рекомендацій.

На основі аналізу звіту НАДС 2025 року та результатів досліджень інституційної спроможності органів публічної влади можна виділити ключові аспекти поточного стану та критичні потреби в умовах євроінтеграції³.

Тепер інституційна спроможність органів державної влади оцінюється не лише через призму внутрішньої ефективності, а й через здатність імплементувати *acquis communautaire* (право ЄС) та ефективно управляти фінансовою допомогою (зокрема, в рамках *Ukraine Facility*). Аналіз інституційної спроможності базується на ключових документах останнього періоду:

звіти Європейської Комісії щодо України (2024, 2025): оцінка прогресу в межах «Пакету розширення»;

моніторингові звіти SIGMA (OECD): оцінка відповідності принципам державного управління;

урядові стратегічні документи: Дорожні карти з реформування державного управління та верховенства права (прийняті у травні 2025 року).

Єврокомісія та SIGMA наголошують, що реформа державного управління є фундаментом для всіх інших секторальних реформ. Позитивні зрушення у реформуванні сучасного державного управління стали за останні роки: запуск переговорної архітектури (у 2024-2025 рр. Україна успішно сформувала переговорні групи (35 груп) та завершила двосторонні зустрічі (скрінінг) законодавства);

³ Звіт за результатами щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, на центральному та регіональному рівнях. Київ: НАДС, 2025. 132 с.

цифровізація (високу оцінку отримали цифрові інструменти («Дія», система «Трембіта»), які забезпечують прозорість та доступність послуг навіть в умовах війни); реформа оплати праці (у 2024 році розпочався перехід на грейдову систему оплати праці (на основі класифікації посад), що є кроком до прозорості та справедливості винагород).

Критичними викликами у реалізації реформи залишаються наступні сегменти державного управління:

- кадровий голод та плінність кадрів: через війну та неконкурентні зарплати державна служба втрачає кваліфікованих фахівців. Призупинення конкурсів під час воєнного стану (хоча й вимушене) викликає занепокоєння;

- антикорупційна інфраструктура: у звіті Європейської комісії 2025 року наголошується на необхідності подальшого посилення незалежності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та Національного антикорупційного бюро України. Зокрема, йдеться про розширення повноважень керівника САП та забезпечення інституційної автономії (власна експертиза, прослуховування);

- управління публічними фінансами: існують зауваження до незалежності та ефективності Рахункової палати та Держаудитслужби. В подальшому необхідно чітко розмежувати їхні повноваження та запровадити ризик-орієнтований підхід.

Процес євроінтеграції України у 2024-2025 рр. набув певних результатів та перейшов у фазу офіційних переговорів про вступ до ЄС, що включає скринінг законодавства та підготовку до відкриття переговорних кластерів. Це зумовило значне розширення інституційної архітектури та залучення фахівців. У 2025 році до виконання євроінтеграційних зобов'язань залучено 614 структурних підрозділів (проти 485 у 2024 році) та 3593 фахівців, що свідчить про глибоку професіоналізацію команд в умовах інтенсифікації процесів євроінтеграції.

Попри зростання кількості фахівців, залишається невідкладна потреба у посиленні кадрового складу. Загальна додаткова потреба становить 953 особи, а для належного функціонування необхідно створити 537 нових штатних одиниць. Лише 44% фахівців володіють англійською мовою на рівні B1 і вище. Хоча в координаційних підрозділах цей показник високий (85%), у підрозділах, що займаються безпосередньо адаптацією законодавства, він становить лише 42%. На регіональному рівні євроінтеграційні функції часто покладаються на підрозділи економіки або міжнародного співробітництва як додаткові. Лише 48% регіональних фахівців мають достатній рівень англійської мови. Основною проблемою тут є підготовка до роботи зі структурними

фондами ЄС. Ключовими перепонами є низький рівень оплати праці, що веде до плінності кадрів, брак фахівців зі знанням права ЄС та відсутність знання мови.

На основі аналізу можна запропонувати наступні конкретні кроки для посилення органів публічної влади в Україні в умовах євроінтеграції.

1. Трансформація системи управління людськими ресурсами. Євроінтеграція вимагає професіоналів, здатних працювати зі складним законодавством ЄС. Метою наряду є забезпечити прозорий доступ до посад, мінімізувати політичний вплив на призначення та відновити довіру до державної служби як роботодавця. Потрібно розробити поетапний план відновлення конкурсних процедур на державну службу (починаючи з категорій «А» та посад, критичних для євроінтеграції), адаптований до умов воєнного стану.

2. Інституціоналізація урядової координації євроінтеграції. Поточна модель координації потребує посилення для ефективного управління переговорним процесом. Необхідно забезпечити узгодженість політик між міністерствами, уникнути дублювання функцій та пришвидшити адаптацію законодавства. А також, потрібно посилити спроможність Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції та заступників міністрів з питань євроінтеграції (CDTO/Euro-integration). Запровадити єдину цифрову систему моніторингу виконання Плану заходів з імплементації Угоди про асоціацію.

3. Масштабне навчання та розвиток компетенцій щодо EU Acquis. Брак знань специфіки права ЄС є «вузьким місцем» у багатьох відомствах. Необхідним є запровадити обов'язкові спеціалізовані програми професійного розвитку для державних службовців щодо конкретних розділів переговорів (а не загальні курси). Інтегрувати вимогу володіння англійською мовою (на рівні не нижче B2) для посад, дотичних до євроінтеграції, із забезпеченням державного фінансування мовних курсів.

4. Завершення реформи оплати праці та впровадження системи мотивації. Без конкурентної заробітної плати неможливо залучити фахівців, здатних конкурувати з приватним сектором та міжнародними організаціями. Тому є потреба у повній легалізації та імплементації нової моделі оплати праці на основі класифікації посад (завершення пілотного проекту 2024-2025 рр.), де основна частина заробітної плати є фіксованою (оклад), а премії – чітко регламентованими та обмеженими.

5. Посилення системи публічного фінансового контролю та аудиту. Це критична вимога для доступу до фондів ЄС (Ukraine Facility). Для цього потрібно реформувати Рахункову палату згідно з

міжнародними стандартами (INTOSAI), забезпечивши її політичну та фінансову незалежність. Впровадити повноцінний внутрішній аудит у міністерствах та відомствах, який фокусується на ефективності, а не лише на відповідності. Ці заходи дозволять забезпечити прозоре використання коштів міжнародної допомоги та бюджету, що є ключовим індикатором довіри з боку ЄС.

2. Цифрова трансформація публічного управління в умовах євроінтеграції

Україна вже стала частиною програми ЄС «Цифрова Європа», що дозволяє активізувати нові проекти у сфері розвитку суперкомп'ютерів, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрових навичок і швидко просунути до Єдиного цифрового ринку ЄС.

В 2015 році серед 39 економік Європи Україна посідала 35-те місце, демонструючи кращі результати в галузі інноваційних продуктів (54-те місце), ніж в галузі інноваційних вкладень (80-те місце). В 2025 році Україна має найкращі показники (26,48) в галузі знань і технологій (країни Європи – 34,99), інфраструктури – 40,7 (Європа – 54,13). (рис. 1). Тож, покращення цифрової інфраструктури та розвиток цифрових інструментів, їх активне впровадження та використання дозволяє Україні відповідати високим європейським стандартам.

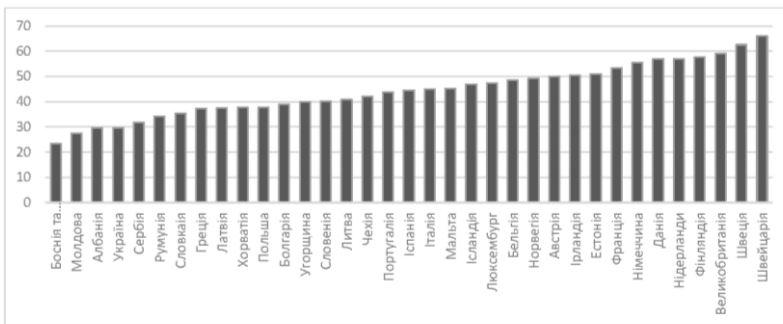


Рис. 1. Рейтинг України за ГІІ в 2025 році серед економік Європи⁴

В 2020 році Україна вперше взяла участь у Європейському дослідженні розвитку сфери відкритих даних Open Data Maturity,

⁴ Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення: 28.01.2026).

посівши 17 місце серед 35 країн ЄС, а у 2021 році Україна показала вражаючий ріст та зайняла за сукупністю показників 6-е місце серед 34 країн, увійшовши до групи країн-лідерів, які задають міжнародні тренди в сфері відкритих даних⁵. Наразі Україна третій рік поспіль входить до трійки лідерів європейського рейтингу Open Data Maturity, який показує, наскільки ефективно країни управляють, розвивають та використовують відкриті дані (перші позиції рейтингу – Франція, Польща). Рівень зрілості відкритих даних в Україні становить 97% (середній показник у Європі – 83%), що свідчить про ефективність державної політики щодо якості даних та розробки API⁶.

Україна впевнено обійшла інші країни за показником впливу відкритих даних, який складається із стратегічної обізнаності, вимірювання повторного використання даних та створення антикорупційного та соціального впливу (рис.2.). Це є незаперечним свідченням прозорої роботи уряду, успішної антикорупційної політики, високим розвитком open data продуктів і сервісів.

Рейтинг Open Data Inventory визначає наскільки повними є статистичні пропозиції країни та чи відповідають її дані міжнародним стандартам відкритості, загальний бал є комбінацією підпоказника охоплення даних і підпоказника відкритості даних. За даними світового рейтингу Open Data Inventory в 2024 році Україна посіла 65 місце зі 138 із загальним балом 64⁷.

⁵ Open Data Maturity Report 2025. European Union. URL: <https://data.europa.eu/en/open-data-maturity/2025#open-data-in-europe-2025> (дата звернення: 28.01.2026).

⁶ Open Data Maturity Report 2025. European Union. URL: <https://data.europa.eu/en/open-data-maturity/2025#open-data-in-europe-2025> (дата звернення: 28.01.2026).

⁷ Україна в трійці лідерів Open Data Maturity 2023 – європейському рейтингу сфери відкритих даних. Tapas. URL: <https://tapas.org.ua/all-uk/news-uk/ukraina-v-trijtsi-lideriv-open-data-maturity-2023-ievrojejskomu-rejtynhu-sfery-vidkrytykh-danykh/#:~:text=%D0%84%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D1%83%20%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0,%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%E2%80%94%20600%20%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2> (дата звернення: 28.01.2026).

⁷ Ukraine Country Profile. Open Data Watch. URL: <https://odin.opendatawatch.com/Report/countryProfileUpdated/UKR?year=2024> (дата звернення: 28.01.2026).

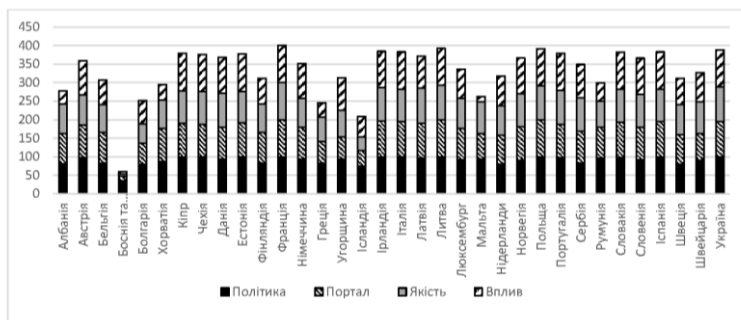


Рис. 2. Рівень зрілості відкритих даних країн Європи в 2025 році⁵

У контексті адаптації до стандартів ЄС в публічному управлінні науковці виділяють наступні пріоритетні напрями України (табл. 1): кібербезпека (Директива NIS2): необхідність імплементації Директиви (EU) 2022/2555 для забезпечення високого спільного рівня безпеки інформаційних систем⁸;

цифрова ідентифікація (Регламент eIDAS 2): узгодження з європейською рамкою цифрової ідентифікації (Regulation (EU) 2024/1183) для розвитку транскордонних довірчих послуг⁸;

штучний інтелект (AI Act): аналіз критеріїв визначення систем штучного інтелекту з високим ступенем ризику, які можуть впливати на права громадян, зокрема на виборче право⁹;

цифрова доступність: адаптація законодавства до вимог ЄС щодо доступності веб-сайтів та мобільних застосунків для осіб з інвалідністю, що має бути реалізовано до червня 2025 року¹⁰.

⁸ Ненько С.С. Цифровізація публічного адміністрування як фактор модернізації адміністративно-правового забезпечення підприємництва. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. №9. С.160-165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/33>

⁹ Адаптація законодавства ЄС у сфері штучного інтелекту до виборчих процесів: Шлях для України. Київ: IFES Україна, 2024. 38 с.

¹⁰ Законодавче регулювання цифрової безбар'єрності: найкращі європейські практики. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp_ukraine_-_digital_accessibility_legislation_european_best_practices.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

**Напрями адаптації до стандартів ЄС цифровізації
публічного управління**

Законодавчий акт / Директива ЄС	Сфера впливу	Статус адаптації в Україні (2025)
Директива NIS2	Кібербезпека мережевих систем	У стані активної імплементації в національне законодавство
Regulation (EU) 2024/1183	Європейська цифрова ідентичність	Основа для взаємного визнання цифрових підписів та документів
AI Act 2024/1689	Регулювання штучного інтелекту	Розробка критеріїв для систем ШІ з високим ризиком
Onlinezugangsgesetz (Досвід Німеччини)	Юридична імперативність цифрових послуг	Розглядається як модель для вдосконалення українського права

На сучасному етапі цифровізації публічного сектору в Україні відбувається робота за 94 проектами в наступних сферах діяльності органів публічної влади: юстиція, соціальна політика, захист довкілля та природних ресурсів, розвиток громад та територій, охорона здоров'я, економіка та торгівля, фінанси, освіта та наука, реінтеграція, культура та інформаційна політика, оборона, ветерани, енергетика, закордонні справи, внутрішні справи, сільське господарство, інфраструктура, молодь і спорт, державне майно, антимонопольний, статистика, кіберзахист, цифрова трансформація (табл. 2) (на основі¹¹).

ЄС допомагає забезпечити в умовах війни стабільність і розвиток українського Інтернет-сектору як у рамках партнерства у сфері цифровізації, так і шляхом розвитку військово-технічного співробітництва, здійснення цільових акцій і заходів з посилення кіберзахисту України. Зокрема, ЄС запровадив проєкт «Підтримка ЄС для зміцнення кібербезпеки в Україні» (10 млн. євро), а у грудні 2022 р. відкрито у Києві лабораторію кіберзахисту, яка допомагатиме Збройним Силам України захистити себе та український кіберпростір від атак з боку російського агресора. Паралельно в рамках програми EU4DigitalUA здійснюється обмін досвідом фахівців ЄС і українських експертів щодо впровадження найкращих практик захисту даних і побудови адаптивної системи кіберстійкості¹².

¹¹ Проєкти цифрової трансформації. Цифрова держава. URL: <https://plan2.dii.gov.ua/projects> (дата звернення: 28.01.2026).

¹² Україна на шляху до ЄС: реалії перспективи. Київ: Центр Разумкова, 2022. 132 с.

Таблиця 2

Проекти цифрової трансформації у публічному секторі України

Назва проєкту	Ключові завдання	Підпроєкти
Електронні довірчі послуги (eID)	Запровадження мобільного кваліфікованого електронного підпису (ДіяID) на базі єдиного державного веб-порталу електронних послуг, подальша гармонізація та наближення українського законодавства та стандартів у сфері довірчих послуг до вимог Європейського Союзу, розвиток інфраструктури довірчих послуг	Віддалений кваліфікований електронний підпис (ДіяID) Спільний робочий план співпраці між Європейським Союзом та Україною у сфері електронних довірчих послуг Зміни до Закону України «Про електронні довірчі послуги» стосовно поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг Розвиток системи електронної ідентифікації
Електронна демократія (e-Демократія)	Запровадження інструментів електронної демократії: електронних петицій, опитувань, обговорення проєктів нормативно-правових актів, громадського бюджету, звернень громадян	Платформа Взаємодія
Цифрова економіка (e-Економіка)	Запровадження електронного резидентства, становлення віртуальних активів, віртуальної економічної зони Дія.Сіті.	-
Цифровізація освіти (e-Грамотність)	Запровадження та розвиток Національної платформи цифрової грамотності. Збільшення рівня цифрової грамотності українців з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України	Створення проєктного офісу з цифрової грамотності для створення/унормування законодавчої та нормативної бази з теми цифрової грамотності
Розвиток інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету (e-Доступ)	Забезпечення підключення соціальних об'єктів, населених пунктів до швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет, покриття населених пунктів швидкісним мобільним Інтернетом, покриття міжнародних автошляхів та залізничних шляхів швидкісним мобільним Інтернетом	Покриття території України швидкісним мобільним ШСД Покриття населених пунктів швидкісним фіксованим ШСД Створення цифрової доступності особам з інвалідністю Загальний розвиток цифрової інфраструктури

Сектор електронних комунікацій України успішно перейшов від стратегії виживання до стратегії випереджального розвитку, ставши

невід'ємною частиною європейського цифрового простору. Пріоритетним завданням для державних та комерційних структур є відновлення пошкодженої цифрової інфраструктури України. Військова агресія завдала цифровій інфраструктурі України збитків, які Світовий банк оцінює у 2,6 млрд. дол.США. Понад 25% усіх Інтернет-мереж країни зазнали пошкоджень, що еквівалентно 1,7 млн. ліній фіксованого зв'язку, знищено понад 4,3 тис. базових станцій та 30 тис. км ліній зв'язку. Для повного відновлення цифрової інфраструктури необхідно близько 1,79 млрд. дол. США на будівельні роботи (розчищення уламків, відновлення споруд, веж) та 0,71 млрд. дол. США на закупівлю високотехнологічного обладнання (вежі, кабелі, сервери) (рис. 3) (на основі^{13 14}).

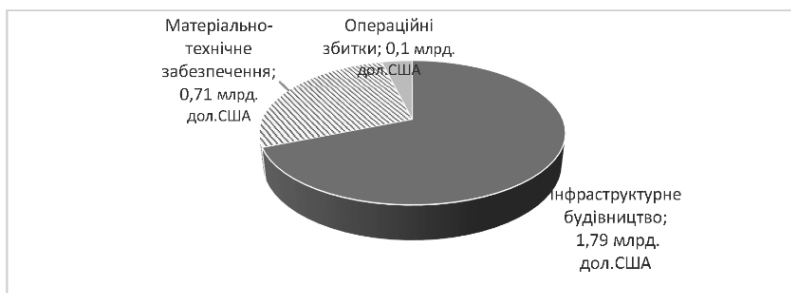


Рис. 3. Структура потреби у фінансуванні для відновлення цифрової інфраструктури України за даними Світового банку

З метою створення умов для сталого розвитку сфери електронних комунікацій та гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами розроблено проект Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій на період до 2030 року¹⁵.

¹³ Атаки на енергетичну інфраструктуру: оновлені прогнози та наслідки під час опалювального сезону 2024-2025 років. Thematic Report. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Additional_resources/20250219_ACAPS_Ukraine_-_Energy_infrastructure_attacks_-_Updated_outlook_and_impact_during_the_2024-2025_cold_season_Translation.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

¹⁴ Світовий банк оцінив збитки українського телеком-ринку у \$2,6 млрд. Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net/news/svitoviy-bank-otsinyv-zbytku-ukrainskoho-telekomrynku-u-usd2-6-mlrd.html> (дата звернення: 28.01.2026).

¹⁵ Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 червня 2025 р. № 546-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/546-2025-%D1%80> (дата звернення: 28.01.2026).

В умовах війни супутниковий зв'язок еволюціонував з нішевого рішення у критично важливий компонент національної безпеки. Система Starlink стала основою критичного зв'язку для державних установ та громадського сектору. Станом на 2024-2025 рр. Україна використовує близько 42 тис. терміналів Starlink у державному секторі. Протягом періоду 2022-2024 рр. USAID спільно зі SpaceX передали Україні 5175 терміналів для підтримки цивільних служб, лікарень та шкіл.

Рівень проникнення онлайн-користувачів в Україні становив 82,4% від загальної кількості населення. На початку 2025 року кількість користувачів Інтернету в Україні зросла на 2,03 млн. (+2,2%) порівняно з 2021 роком та нараховує загалом 31,5 млн. користувачів (населення 38,3 млн. осіб). Понад 50% всього населення країни (враховуючи дітей та людей похилого віку) та майже 80% економічно активного населення користуються цифровими державними сервісами. За даними щорічного дослідження Global Skill Report 2025 від Coursera у категорії країн-лідерів Україна за цифрових навичками посіла 15-те місце серед 100 країн світу, випереджаючи Сінгапур, Фінляндію, Південну Корею.

Станом на 2025 рік Україна має високий рівень покриття фіксованим Інтернетом, особливо в містах (понад 80% домогосподарств), з активним розширенням оптичних мереж провайдерів, який будує мережі навіть у складних регіонах. Хоча мобільний інтернет домінує в селах, він поступається волоконно-оптиці за швидкістю та стабільністю, а загальна середня швидкість за даними Speedtest Global Index зросла до близько 300 Мбіт/с, що перевищує показники багатьох європейських країн. Таким чином, покриття волоконно-оптичними мережами в Україні є динамічним, демонструючи значний прогрес та фокус на якість зв'язку навіть під час війни, хоча й зберігається певний «цифровий розкол» між містами та віддаленими районами^{16 17}.

Впровадження 5G в Україні є не лише технологічним, а й геополітичним кроком, що демонструє готовність країни до майбутнього навіть під час війни. Для забезпечення впровадження 5G

¹⁶ Давиденко М. Інтернет-провайдери України: огляд, тарифи та вибір у 2025. URL: <https://engage.org.ua/internet-provaydery-ukrayiny-oglyad-taryfy-ta-vybir-u-2025/#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%D1%82%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D1%96%20%D0%B2%D1%96%D1%80%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83> (дата звернення: 28.01.2026).

¹⁷ Digital 2025: Ukraine. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 28.01.2026).

технологій в Україні необхідно забезпечити наявність спектру в кількох діапазонах частот: у так званому C-Band (3,4-3,8 ГГц) та цифровому дивіденді 2 (діапазон 700 МГц), забезпечивши конверсію частот із поточного використання іншими технологіями у перспективну 5G технологію. Крім процедури конверсії держава має провести всі необхідні дослідження з електромагнітної сумісності в даних спектрах та льотні експерименти зі спецкористувачами, що виключають перешкоди при подальшому використанні спектра з комерційною метою. Для швидкого розгортання мереж 5-го покоління необхідно впровадити європейські норми у будівництво малих базових станцій (small cells) та антен без отримання дозвільних та погоджувальних документів. Впровадження 5G дасть найбільший вплив на розвиток телекомунікаційного сектору та цифровізації економіки України¹⁸. Планується, що до кінця 2026 року пілотні зони з'являться у Бородянці, Харкові, Києві та Одесі. Для забезпечення стабільності мереж під час відключень електроенергії базові станції були модернізовані акумуляторами, що забезпечують 4-10 годин автономної роботи, та стаціонарними генераторами на критичних вузлах.

Серед основних факторів розвитку сфери відкритих даних з огляду на проблеми та виклики воєнного часу є національна безпека, боротьба з корупцією та підзвітність держави, екологія та сталий розвиток, євроінтеграція, ІТ-прогрес. Вплив цих груп факторів на сферу відкритих даних в Україні є комплексним і вимагає від держави гнучкості у відповіді на сучасні виклики й активного використання можливостей, що відкриваються завдяки технологічному прогресу, для забезпечення прозорості й ефективності управління¹⁹.

Подальша урядова політика щодо цифровізації публічного управління в Україні має бути направлена на вирішення критичних бар'єрів, таких як завершення гармонізації законодавства про захист персональних даних, відкриті дані, кібербезпеку, зменшення ризиків витоку персональних даних, подолання «цифрового розриву» у постраждалих регіонах, покращення координації дій органів влади, спрямованих на втілення завдань розвитку е-урядування²⁰.

¹⁸ Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Київ: ГО «Український центр європейської політики», 2023. 64 с.

¹⁹ Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки (проект). URL: <https://data.gov.ua/uploads/files/2024-06-04-131815.019620ODStrategy2025-2027.pdf> (дата звернення: 28.01.2026).

²⁰ Проблемні питання розвитку електронного урядування в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/elektron_vriadvu-26faf.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

Аналіз сучасного стану цифровізації публічного управління у 2023-2024 рр. демонструє, що Україна завдяки стійкості та адаптивності, європейській сумісності, технологічному лідерству, проявленому в сфері публічного управління, виборола кращі позиції у міжнародних рейтингах в серії розвитку інформаційного суспільства, що свідчить про успішне поєднання політичної волі, технологічної гнучкості та суспільної довіри. Цифровізація публічного управління залишається не просто сервісною функцією, а фундаментом для відновлення, прозорості та європейського майбутнього України. Також, вона є сервісним інструментом, драйвером економічної стійкості (в 2023-2024 рр. ІТ-сектор забезпечив 37,4% всього експорту послуг України).

ВИСНОВКИ

Процеси цифровізації у публічному секторі активно тривають в рамках Угоди про асоціацію та є продовженням реформи державного управління в Україні. Завдяки інтенсифікації співробітництва з ЄС Україні вдалося розширити доступ до online-ринків та e-послуг країн Європи, усунути адміністративні бар'єри, розвинути електронне врядування. Загалом, Україна демонструє високий темп цифрового розвитку в публічному управлінні, що є важливим для модернізації держави та європейської інтеграції.

Залишається важливим для України забезпечення технічної спроможності та сумісності цифрових систем з ЄС, покращення доступу громадян до високошвидкісного Інтернету, отримання якісних online-послуг та покращення цифрових навичок.

Інституційна спроможність органів публічної влади України демонструє високу стійкість, однак для успішного вступу до ЄС необхідний перехід від «антикризового менеджменту» до системного стратегічного планування та побудови професійної, політично нейтральної державної служби. Ключовим фактором успіху стане здатність влади забезпечити ефективну координацію євроінтеграційних процесів на всіх рівнях.

АНОТАЦІЯ

Розділ присвячений обґрунтуванню рекомендацій та пропозицій щодо подальшого реформування державного управління в умовах євроінтеграції та цифрових трансформацій. Основний фокус приділено ідентифікації ключових викликів імплементації європейських стандартів та законодавчих вимог щодо трансформацій органів державної влади. Проведений аналіз викликів у реформуванні державного управління в умовах євроінтеграції за період 2024-2025 років. Також, наведено данні щодо покращення цифрової інфраструктури та розвитку цифрових інструментів в Україні на прикладі

рейтингів країн Європейського Союзу. Доведено, що Україна досягла прогресу в активному впровадженні та використанні цифрових інструментів, розвитку цифрової інфраструктури, що дозволяє відповідати високим європейським стандартам. Сформульовано стратегічні напрями для системного розвитку інституційної спроможності державної влади та цифрових трансформацій у публічному управлінні.

Література

1. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1155-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-p#Text> (дата звернення: 28.01.2026).

2. Індикатори Плану для Ukraine Facility 2024-2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/indikatori-pu_ukr.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

3. Звіт за результатами щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, на центральному та регіональному рівнях. Київ: НАДС, 2025. 132 с.

4. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення: 28.01.2026).

5. Open Data Maturity Report 2025. European Union. URL: <https://data.europa.eu/en/open-data-maturity/2025#open-data-in-europe-2025> (дата звернення: 28.01.2026).

6. Україна в трійці лідерів Open Data Maturity 2023 – європейському рейтингу сфери відкритих даних. Tapas. URL: <https://tapas.org.ua/all-uk/news-uk/ukraina-v-trijtsi-lideriv-open-data-maturity-2023-ievropejskomu-rejtynhu-sfery-vidkrytykh-danykh/#:~:text=%D0%84%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D1%83%20%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0,%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%E2%80%94%94%20600%20%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2> (дата звернення: 28.01.2026).

7. Ukraine Country Profile. Open Data Watch. URL: <https://odin.opendatawatch.com/Report/countryProfileUpdated/UKR?year=2024> (дата звернення: 28.01.2026).

8. Ненько С.С. Цифровізація публічного адміністрування як фактор модернізації адміністративно-правового забезпечення підприємництва. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. №9. С. 160-165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/33>

9. Адаптація законодавства ЄС у сфері штучного інтелекту до виборчих процесів: Шлях для України. Київ: IFES Україна, 2024. 38 с.

10. Законодавче регулювання цифрової безбар'єрності: найкращі європейські практики. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp_ukraine_-_digital_accessibility_legislation_european_best_practices.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

11. Проекти цифрової трансформації. Цифрова держава. URL: <https://plan2.dii.gov.ua/projects> (дата звернення: 28.01.2026).

12. Україна на шляху до ЄС: реалії перспективи. Київ: Центр Разумкова, 2022. 132 с.

13. Атаки на енергетичну інфраструктуру: оновлені прогнози та наслідки під час опалювального сезону 2024-2025 років. Thematic Report. URL:

https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Additional_resources/20250219_ACAPS_Ukraine_-_Energy_infrastructure_attacks-Updated_outlook_and_impact_during_the_2024-2025_cold_season_Translation.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

14. Світовий банк оцінив збитки українського телеком-ринку у \$2,6 млрд. Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net/news/svitovuyi-bank-otsinyv-zbytku-ukrainskoho-telekomrynku-u-usd2-6-mlrd.html> (дата звернення: 28.01.2026).

15. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 червня 2025 р. № 546-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/546-2025-%D1%80> (дата звернення: 28.01.2026).

16. Давиденко М. Інтернет-провайдери України: огляд, тарифи та вибір у 2025. URL: <https://engage.org.ua/internet-provaidery-ukrayiny-oglyad-taryfy-ta-vybir-u-2025/#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D0%B4%D0%B0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%D1%82%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D1%96%20%D0%B2%D1%96%D1%80%D1%82%D1%83%D0%B0%D0>

%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83 (дата звернення: 28.01.2026).

17. Digital 2025: Ukraine. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 28.01.2026).

18. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Київ: ГО «Український центр європейської політики», 2023. 64 с.

19. Стратегія розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки (проект). URL: <https://data.gov.ua/uploads/files/2024-06-04-131815.019620ODStrategy2025-2027.pdf> (дата звернення: 28.01.2026).

20. Проблемні питання розвитку електронного урядування в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/elektron_vriaduv-26faf.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

Information about the author:

Orlova Nataliia Serhiivna,

Doctor of Science in Public Administration,

Professor, Department of Law and Public Administration,

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko,

87, Romenska St., Sumy, 40002, Ukraine