

УДК 35.07:004.4(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-30](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30)

Петро ШПИГА

кандидат технічних наук, доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
nadu.psh@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9871-1921

Ілля ПРОКОПЧУК

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національно-технічний університет,
prokor4uk19@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9172-4383

Богдан ТИРУСЬ

кандидат наук з державного управління, Заслужений економіст України,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет,
ORCID: 0009-0005-3251-0237

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У РЕФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Реформа державного управління в Україні є важливим елементом модернізації країни, спрямованим на подолання системної неефективності, боротьбу з корупцією та підвищення якості державного управління. Проте ці зусилля часто нівелюються застарілими бюрократичними процесами, обмеженою прозорістю та недостатньою доступністю державних послуг для всіх громадян. У цьому контексті інтеграція цифрових інструментів, таких як портали електронних послуг, блокчейн, інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є одним із трансформаційних методів подолання цих проблем. Попри значний прогрес у впровадженні таких платформ, як «Дія» та «Prozorro», залишається низка проблем, зокрема цифровий розрив, недостатній рівень цифрової грамотності, розрізненість систем та вразливість до кіберзагроз. Ці перешкоди уповільнюють повномасштабне впровадження цифрових рішень та реалізацію системи державного управління, орієнтовану на громадянина, в Україні. Метою цього дослідження є системний виклад ролі цифрових інструментів у реформі державного управління, виявлення наявних викликів та розроблення стратегічних напрямів їх ефективного впровадження в Україні. За результатами дослідження встановлено, що цифрові інструменти, які системно інтегровані в систему державного управління, можуть суттєво зменшити адміністративний тиск, сприяти прозорості процесу прийняття рішень та підвищити рівень задоволеності громадян. Водночас дослідження виявило критичні недоліки процесу цифровізації, зокрема нерівність доступу до цифрових послуг у сільській місцевості, опір змінам серед державних службовців та недостатнє інвестування в заходи кібербезпеки. Отримані висновки свідчать про важливість подолання цих проблем за допомогою комплексної національної стратегії, пріоритетами якої є інклюзивність, операційна сумісність та безпека. До основних рекомендацій також належать посилення розвитку інфраструктури широкомутового зв'язку, удосконалення програм цифрової грамотності, зміцнення системи кібербезпеки та сприяння державно-приватному партнерству для прискорення інновацій.

Ключові слова: портал електронних послуг, адміністративна ефективність, цифрова трансформація, інноваційні технології, державне управління.

Petro Shpyha, Illia Prokopchuk, Bohdan Tyrus. USING DIGITAL TOOLS IN THE REFORM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The reform of public administration in Ukraine is a crucial element of the country's modernization, aimed at overcoming systemic inefficiencies, combating corruption, and improving the quality of governance. However, these efforts are often hindered by outdated bureaucratic processes, limited transparency, and insufficient accessibility of public services for all citizens. In this context, the integration of digital tools, such as e-service portals, e-governance systems, and blockchain technologies, has emerged as a transformative approach to addressing these challenges. Despite significant progress with platforms like "Diia" and "Prozorro", several challenges persist, including the digital divide, low levels of digital literacy, fragmented systems, and vulnerability to cybersecurity threats. These barriers impede the full-scale implementation of digital solutions and the realization of a citizen-centered public administration system in Ukraine. The aim of this study is to analyze the role of digital tools in public administration reform, identify existing challenges, and develop strategic directions for their effective implementation in Ukraine. The findings of the study reveal that effectively integrated digital tools in the public administration system can significantly reduce administrative burdens, enhance transparency, and improve citizen satisfaction. At the same

time, the study highlights critical shortcomings, such as unequal access to digital services in rural areas, resistance to change among civil servants, and insufficient investment in cybersecurity measures. The conclusions underscore the importance of addressing these issues through a comprehensive national strategy prioritizing inclusivity, interoperability, and security. Key recommendations include the development of broadband infrastructure, the expansion of digital literacy programs, strengthening the cybersecurity framework, and fostering public-private partnerships to accelerate innovation.

Key words: *e-governance, administrative efficiency, digital transformation, innovative technologies, public administration.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Реформа державного управління в Україні зазнає значних труднощів, пов'язаних із неефективністю, непрозорістю та застарілими бюрократичними процесами. Попри певний прогрес у модернізації державного управління, багато адміністративних функцій залишаються обтяжливими, трудомісткими та корупційно небезпечними. Цифрові інструменти, такі як портали електронних послуг, блокчейн, інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, мають трансформаційний потенціал для подолання цих проблем шляхом оптимізації процесів, покращення надання послуг та посилення підзвітності. Водночас впровадженню та ефективному використанню цих інструментів перешкоджають такі фактори, як цифровий розрив, недостатня цифрова грамотність, обмежена інтеграція державних систем та вразливість у сфері кібербезпеки. Ці проблеми ускладнюють побудову сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів, знижують загальну ефективність реформ у сфері публічного врядування в Україні.

Використання цифрових інструментів у реформі державного управління є актуальним для досягнення цілей демократизації, економічного розвитку та наближення України до стандартів Європейського Союзу. Цифровізація є світовим стандартом в управлінні, тому використання технологій для модернізації адміністративних систем має важливе значення для підвищення прозорості, зниження рівня корупції та зміцнення довіри до державних інституцій. Водночас цифрова трансформація може значно покращити доступність державних послуг, особливо для громадян у віддалених районах, а також забезпечити стійкість державних функцій під час криз, таких як пандемія COVID-19 або порушення роботи у воєнний час. Подолання перешкод на шляху впровадження та використання цифрових інструментів має важливе значення для створення більш ефективної, інклюзивної та підзвітної системи державного управління, що є запо-

рукою довгострокового розвитку України та її інтеграції у світову цифрову економіку [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обрана проблематика дослідження перебуває у фокусі наукової уваги багатьох українських та зарубіжних дослідників. Зокрема, (В. Ключан) (V. Klochan), І. Піляєв (I. Piliaiev), Т. Сидоренко (T. Sydorenko), В. Хомутенко (V. Khomutenko), А. Соломко (A. Solomko), А. Ткачук (A. Tkachuk) [16] розробили модель використання консалтингових послуг через цифрові платформи для посилення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських технологій, спрямованих на реформування державного управління та практики державної служби.

Учена Г. Бондар [3] здійснила аналіз заходів цифрової трансформації в Україні, зосередивши увагу на доступності електронних послуг та прозорості відкритих даних. У дослідженні висвітлено законодавчу підтримку ініціатив електронного урядування та проаналізовано дані міжнародних досліджень щодо розвитку електронного урядування, відкритих даних та електронних послуг в Україні.

Науковиця В. Базиченко (V. Bazychenko) [15] проаналізувала досвід Німеччини з цифровізації державного управління та запропонувала стратегії впровадження цифрових технологій в Україні. У статті наголошено на впровадженні нових операційних моделей, таких як аутсорсинг бізнес-процесів та хмарні стратегії, для підвищення ефективності державного управління.

Авторка І. Нинюк (I. Ninyuk) [18] дослідила сутність цифрової трансформації в державному управлінні, визначивши такі інновації, як електронне урядування й штучний інтелект, а також такі виклики, як кіберзагрози та організаційні бар'єри. Учена зазначає важливість адаптивного управління й співпраці для подолання цих викликів.

Формування сервісної держави, тобто держави, основною функцією якої є захист інтересів та задоволення потреб громадян шляхом їх обслуговування дослідили А. Краковська, М. Бабик [6]. Автори наголошують, що лише за умови системного підходу можна забезпечити якісний рівень функціонування сис-

теми електронних адміністративних послуг в Україні

Використання цифрових послуг як інструментів для реалізації концепції «Громадська участь 2.0» у післявоєнному відновленні України розглянули Д. Карамішев, В. Дзюндзюк [5]. Науковці підкреслили роль цифрових платформ у посиленні залучення громадськості та впорядкуванні адміністративних процесів під час відбудови.

Досвід України у цифровій модернізації державного управління шляхом запровадження інформаційних платформ та розширення доступу до реєстрів проаналізував А. Кудь (A. Kud) [17]. У дослідженні висвітлено впровадження застосунку «Дія» та його вплив на надання державних послуг.

Попри значні досягнення, недостатньо дослідженим залишається питання ефективності використання цифрових інструментів у контексті адаптації державного управління до кризових ситуацій. Також потребує детальнішого аналізу вплив цифровізації на рівень прозорості та підзвітності органів влади в Україні. Обмежено висвітленими є аспекти кібербезпеки та захисту персональних даних у процесі впровадження цифрових технологій у державному управлінні. Важливим напрямом, що потребує ґрунтовного вивчення, є роль штучного інтелекту та аналітики великих даних у прийнятті управлінських рішень. У цій статті досліджуються зазначені питання через аналіз сучасних цифрових інструментів, визначення їхнього впливу на державне управління та оцінювання перспектив подальшого впровадження в Україні.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є системний виклад ролі цифрових інструментів у реформі державного управління, виявлення наявних викликів та розроблення пропозицій щодо стратегічних напрямів їх ефективного впровадження в Україні.

Відповідно до мети було сформульовано такі завдання:

- 1) здійснити аналіз сучасного стану та системний виклад ролі цифрових інструментів у реформуванні державного управління,
- 2) виявити ключові проблеми та перешкоди на шляху їхнього впровадження;
- 3) розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення їхньої ефективності та інтеграції в систему державного управління України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диджиталізація нині є пріоритетним чинником модернізації та підвищення ефективності державного управління в усьому

світі. В Україні впровадження цифрових технологій в управлінні є стратегічним пріоритетом протягом останніх років. Ця трансформація спрямована на підвищення прозорості, спрощення адміністративних процесів та надання доступних державних послуг громадянам і бізнесу.

Поточний стан впровадження цифрових технологій у систему державного управління в Україні свідчить про значний прогрес. Основою цього розвитку є впровадження платформи «Дія», яка об'єднує значну кількість державних послуг на єдиному цифровому порталі. Запроваджена у 2020 році, платформа дає змогу населенню отримати швидкий доступ до основних послуг, таких як оформлення субсидій, реєстрація бізнесу, отримання цифрових копій офіційних документів тощо. Мобільний додаток та вебплатформа стали символами цифрової трансформації України, зменшення бюрократії та скорочення часу, необхідного для доступу до основних державних послуг. Ці розробки відповідають світовим тенденціям розвитку цифрових платформ та відображають прагнення України модернізувати свою адміністративну систему [11, с. 170].

Цифровізація державного управління також отримала розвиток завдяки прогресу в управлінні даними та забезпеченні їхньої сумісності. Заходи зі створення єдиних реєстрів і баз даних, таких як Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державний земельний кадастр, сприяли покращенню обміну даними та координації взаємодії державних установ. Запровадження систем електронного документообігу значно скоротило паперовий документообіг і підвищило ефективність державного управління. Ці системи дозволяють державним службовцям опрацьовувати документи та обмінюватися ними в захищений і вчасний спосіб, сприяючи більш раціональному процесу прийняття рішень.

Нормативно-правова база, що підтримує цифровізацію в Україні, відіграє вирішальну роль у формуванні цієї трансформації. Основні нормативно-правові акти, зокрема Закон України «Про захист персональних даних» [9] та Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [10] створюють правову основу для впровадження цифрових технологій у державному управлінні. Ці НПА встановлюють принципи безпеки даних, конфіденційності та прозорості, а також визначають функції та обов'язки державних установ у цифровій сфері. Дотримання Україною міжнародних стандартів,

таких як Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу (GDPR), підтверджує її прагнення відповідати найкращим практикам у сфері цифрового врядування [4].

Проте прискореній реалізації цифрової трансформації державного управління України перешкоджає низка викликів і проблем. Однією з найголовніших проблем є цифрова невідповідність, яка впливає на здатність громадян отримувати доступ до онлайн-послуг. Нерівномірність підключення до Інтернету, особливо в сільській місцевості та віддалених районах, перешкоджає інклюзивності цифрових державних послуг. У міських центрах користуються перевагами швидкісного Інтернету та розвиненої інфраструктури, тоді як багато сільських громад мають обмежений доступ до широкосмугового Інтернету, що посилює нерівність та обмежує охоплення ініціатив з електронного урядування.

Ще одним важливим питанням є кібербезпека. Посилення залежності діяльності держави від цифрових платформ і систем передачі даних підвищило її вразливість до кіберзагроз. За останні роки Україна зазнала численних кібератак, зокрема атак на критично важливу державну інфраструктуру. Посилення заходів кібербезпеки, таких як удосконалення протоколів захисту даних та розробка стратегій реагування на інциденти, є важливим для захисту систем державного управління, протидії військовій агресії росії та збереження довіри громадян.

Людський фактор також становить проблему. Цифрова трансформація потребує робочої сили, яка є технологічно грамотною та здатною адаптуватися до змін. Утім, багатьом державним службовцям в Україні не вистачає необхідних навичок і підготовки для ефективного використання новітніх цифрових інструментів і систем. Ініціативи з розбудови кадрового потенціалу, зокрема освітні програми та можливості професійного розвитку, мають важливе значення для подолання цієї проблеми та забезпечення успішного впровадження цифрових рішень.

Бюрократичний опір і застарілі адміністративні практики можуть уповільнювати темпи цифрової трансформації. Опір змінам у поєднанні з недосконалістю координації між державними установами часто призводить до розрізненого й неефективного впровадження цифрових ініціатив. Для подолання цих бар'єрів необхідним є розвиток культури інновацій та співпраці в державному управлінні [7, с. 69].

Одним із найважливіших цифрових інструментів у розбудові сервісної держави є

портали електронних послуг. Ці онлайн-платформи забезпечують централізований доступ до різних державних послуг, даючи змогу громадянам та бізнесу безперешкодно взаємодіяти з державними установами. Основні функції порталів електронних послуг полягають у можливості подавати заяви, отримувати доступ до офіційних документів, сплачувати податки та відстежувати перебіг виконання запитів в режимі онлайн. Такі портали спрощують адміністративні процеси, зменшують корупційні ризики та заощаджують час як для громадян, так і для державних службовців. Портали відіграють важливу роль у розвитку інклюзивності, забезпечуючи доступність державних послуг для всіх верств населення, незалежно від їхнього географічного розташування.

Інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування є основою цифровізації державного управління. Ця система об'єднує різні державні відомства й установи в єдину мережу, забезпечуючи комунікацію та обмін даними в режимі реального часу. Завдяки ліквідації розрізненості системи інформаційної взаємодії сприяють скоординованому прийняттю рішень і підвищують загальну ефективність державного управління. Такі технології, як електронний документообіг, автоматизовані робочі місця та цифрова верифікація особистості, сприяють мінімізації помилок і дублювання в адміністративних процесах.

Технологія блокчейн – ще один інструмент трансформації, що набирає популярності в реформі державного управління. Децентралізована й захищена від несанкціонованого втручання система забезпечує виняткову прозорість і безпеку, що робить її ідеальним інструментом для управління конфіденційними державними даними, проведення виборів і нагляду за фінансовими операціями. Здатність блокчейну створювати незворотні записи забезпечує підзвітність та відстежуваність дій уряду, тим самим зменшуючи можливість для корупції та шахрайства.

В Україні впровадження цифрових інструментів призвело до помітних успіхів. Платформа «Дія», впровадження якої почалося у 2020 році, є яскравим прикладом того, як портали електронних послуг можуть змінити урядування. Через «Дію» громадяни можуть отримати доступ до понад 100 державних послуг, зокрема цифрових копій офіційних документів, реєстрації бізнесу та заявок на отримання соціальних виплат. Зручний інтерфейс платформи та інтеграція з мобільними

технологіями зробили її основою цифрової трансформації України, зменшуючи адміністративні перешкоди та підвищуючи рівень задоволеності громадян.

Іншим яскравим прикладом є «Prozorro» – українська система електронних закупівель. Запроваджена для боротьби з корупцією та підвищення прозорості державних витрат, система «Prozorro» працює за принципом «кожен бачить усе». Ця платформа дає змогу проводити відкриті торги та здійснювати громадський контроль за процесами закупівель, що забезпечує чесний розподіл державних контрактів. За час свого існування система «Prozorro» заощадила мільярди гривень і була міжнародно визнана моделлю прозорих публічних закупівель.

Аналіз міжнародного досвіду надає важливі знання про використання цифрових інструментів для реформування державного управління. Естонія, яка здобула репутацію найрозвиненішого цифрового суспільства у світі, є наочним прикладом. Ініціатива «Електронна Естонія» сприяла створенню повністю цифрової урядової екосистеми, де 99% державних послуг доступні онлайн. Платформи, такі як система обміну даними X-Road та цифрові посвідчення особи, забезпечують безперешкодну взаємодію між громадянами та державою, встановлюючи глобальний орієнтир для цифрового урядування [8].

У Сінгапурі ініціатива «Розумна нація» передбачає використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT), для оптимізації державного управління та міського планування. Наприклад, платформа MyInfo спрощує доступ до державних послуг, консолідуючи персональні дані громадян в єдиному захищеному профайлі, скорочуючи повторювані адміністративні процедури. Подібно до цього, данська система NemID, яка є рішенням для безпечної

цифрової ідентифікації, забезпечує доступ громадян до державних послуг, банківських сервісів та платформ державного сектору за допомогою єдиного логіна, що значно підвищує зручність користувачів [8].

У таблиці 1 узагальнено основні цифрові інструменти та приклади їхнього впровадження.

Попри ці досягнення, залишаються проблеми у впровадженні цифрових інструментів для реформування державного управління. Цифровий розрив, загрози кібербезпеки та опір змінам можуть стати на перешкоді успішному впровадженню таких технологій. Подолання цих перешкод за допомогою стратегічних інвестицій, законодавчої підтримки та ініціатив із розбудови спроможності має важливе значення для максимального використання потенціалу цифрових інструментів в управлінні.

Зазначимо, що цифровізація державного управління в Україні вже створила підґрунтя для ефективнішої та прозорішої системи урядування. Водночас для повного розкриття її потенціалу стратегічні заходи мають бути спрямовані на розширення використання цифрових інструментів, сприяння інноваціям та подолання наявних проблем. Перспективи цифровізації вимагають визначення пріоритетних напрямів розвитку, посилення ролі громадськості та формування ефективної державної політики для підтримки прогресу.

У таблиці 2 висвітлено пріоритетні сфери, виклики та рекомендовані заходи для подальшої цифровізації.

Пріоритетні напрями розвитку цифрових інструментів в Україні мають бути зосереджені на розширенні обсягу та доступності державних послуг. Однією з перспективних сфер є інтеграція штучного інтелекту та аналітики великих даних у процеси прийняття рішень. Такі технології можуть розширити

Таблиця 1

Приклади впровадження окремих цифрових інструментів у державному управлінні

Цифрові інструменти	Їх характеристика	Приклади
Портالي електронних послуг	Централізовані платформи для доступу до державних послуг	Дія (Україна), MyGov (Індія), Gov.uk (Великобританія)
Системи електронного урядування	Інтегровані мережі для обміну даними в режимі реального часу	X-Road (Естонія), Smart Nation (Сінгапур)
Блокчейн	Безпечне та прозоре управління даними	Системи земельного кадастру (Грузія), виборчі системи (Сьєрра-Леоне)
Електронні закупівлі	Платформи для прозорих публічних витрат	Prozorro (Україна), TenderNed (Нідерланди)
Цифрова ідентифікація	Інструменти для безпечної автентифікації громадян	NemID (Данія), Aadhaar (Індія), SingPass (Сінгапур)

Джерело: сформовано авторами за [8; 12]

Таблиця 2

Пріоритетні напрями та рекомендації щодо цифровізації державного управління в Україні

Пріоритетні напрями	Проблеми	Рекомендації
Загальний доступ до цифрових інструментів	Цифровий розрив, відсутність інфраструктури	Розширювати інфраструктуру широкосмугового зв'язку, впроваджувати програми цифрової грамотності та субсидіювати доступ до інтернету в сільській місцевості.
Кібербезпека та стійкість системи	Зростання кіберзагроз та вразливостей	Інвестувати в сучасні заходи безпеки, проводити навчання державних службовців із питань кібербезпеки та розробити національну стратегію кібербезпеки
Інтеграція новітніх технологій	Обмеженість упровадження штучного інтелекту та великих даних	Розвивати партнерство з приватним сектором та науковими колами, інвестувати в дослідження та розробки, а також пілотувати державні послуги, керовані сучасними технологіями
Взаємодія з громадськістю	Обмежена участь у формуванні цифрової політики	Створення багатосторонніх форумів, залучення громадських організацій до оцінювання цифрових інструментів та просування ініціатив відкритого уряду
Кадровий потенціал	Низький рівень цифрових навичок серед державних службовців	Розробляти цільові освітні програми, стимулювати розвиток цифрових навичок та сприяти створенню платформ для обміну знаннями

Джерело: сформовано авторами за [2; с. 111; 13, с. 180]

можливості прогнозування, оптимізувати розподіл ресурсів та покращити надання державних послуг. Наприклад, інструменти на основі штучного інтелекту можуть аналізувати відгуки громадян для виявлення актуальних проблем і адаптувати послуги до конкретних потреб. Так само аналітика великих даних може бути використана для моніторингу державних витрат та оцінювання ефективності державних програм.

Ще одним пріоритетом є забезпечення загальної доступності цифрових послуг. Подолання цифрової нерівності між містом і селом має важливе значення для забезпечення вимог інклюзивності. Це передбачає розширення інфраструктури широкосмугового зв'язку та сприяння програмам забезпечення цифрової грамотності, щоб надати громадянам можливість ефективно взаємодіяти з цифровими платформами держави та підвищити конкурентоспроможність громадян України. Додатково варто зосередити зусилля на підвищенні безпеки й стійкості цифрових систем, оскільки загрози кібербезпеці залишаються суттєвою проблемою. Інвестиції в сучасні протоколи безпеки, технології шифрування та підготовку державних службовців із питань кібергігієни мають важливе значення для збереження довіри громадськості до цифрових систем [13, с. 177].

Діяльність громадськості у впровадженні цифрових інструментів є невіддільною складовою процесу реформування державного управління. Громадські організації контролюють якість системи взаємодії громадян й держави, виступаючи за прозорість, під-

звітність та політику, орієнтовану на інтереси громадян. Вони відіграють важливу роль у моніторингу ефективності цифрових ініціатив та забезпеченні зворотного зв'язку для покращення їхньої функціональності. Наприклад, громадські організації можуть оцінювати доступність порталів електронних послуг для незахищених верств населення, таких як люди похилого віку та особи з обмеженими можливостями, та вимагати внесення необхідних коректив. Крім того, громадські організації можуть ініціювати інформаційні кампанії для сприяння впровадженню цифрових інструментів, щоб громадяни мали змогу дізнатися про доступні послуги та способи їх використання.

Для створення середовища, у якому громадськість може ефективно робити свій внесок, влада повинна забезпечити відкритий діалог з організаціями та активно залучати їх до процесу розробки політик. Цифрові інструменти забезпечення співпраці, такі як публічні консультації та багатосторонні форуми, можуть допомогти подолати дистанцію між урядом і громадськістю. Такий колективний шлях забезпечує інклюзивність, прозорість та реагування на потреби населення в процесі цифровізації.

З погляду державної політики, для подальшої цифровізації державного управління в Україні варто дотримуватися кількох рекомендацій. По-перше, необхідно розробляти комплексну національну стратегію цифрової трансформації з чіткими формалізованими цілями, термінами та вимірюваними результатами, яка б враховувала проблеми вико-

нання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [14]. Пріоритетом цієї нової стратегії має стати надання послуг, орієнтованих на громадян, з акцентом на простоті використання, багатомовній підтримці та доступності для людей з обмеженими можливостями.

По-друге, уряд має забезпечити участь неурядових організацій у системі нагляду за реалізацією цифрових ініціатив та контролю їх відповідності національним пріоритетам. Така участь громадськості підвищить ефективність координації роботи різних державних установ, здійснення моніторингу прогресу та надання технічної підтримки місцевим органам влади. Єдиний план дозволить запобігти дублюванню зусиль та забезпечить операційну сумісність цифрових систем.

По-третє, інвестиції в людський капітал мають важливе значення для підтримки цифрової трансформації. Уряд має розвивати освітні програми для державних службовців, щоб покращити їхні цифрові навички та знання. Партнерство із закладами вищої освіти, науково-дослідними установами й приватним сектором також може сприяти розвитку інновацій та поповнення кадрового резерву для цифрової економіки.

Зрештою, для прискорення впровадження цифрової інфраструктури та послуг слід удосконалювати державно-приватне партнерство. Приватний сектор може провести технічну експертизу, надати фінансові ресурси та інноваційні рішення, тоді як уряд повинен забезпечувати дотримання нормативних вимог і захищати суспільні інтереси. Так, наприклад, державно-приватне партнерство може бути корисним у розширенні інтер-

нет-покриття на територіях, які недостатньо охоплені нинішніми послугами провайдерів, а також у розробленні новітніх цифрових інструментів для урядових платформ.

Висновки. Цифрові інструменти є важливим елементом реформування державного управління в Україні, який сприяє прозорості, ефективності та доступності послуг. Упровадження платформ «Дія» і «Prozorro» стало важливим кроком у цифровізації, спрощуючи взаємодію громадян із державними установами та зменшуючи адміністративні бар'єри. Однак дослідження виявило низку викликів, таких як нерівність доступу до цифрових послуг, низький рівень цифрової грамотності серед громадян і службовців, загрози кібербезпеці та опір змінам. Ці проблеми вимагають системного підходу до їх подолання.

Реалізація національної стратегії цифрової трансформації, орієнтованої на інклюзивність, операційну сумісність та кібербезпеку, може забезпечити сталий розвиток цифрових послуг. Необхідно інвестувати в інфраструктуру, освітні програми з цифрової грамотності, а також активізувати державно-приватне партнерство. Лише комплексний підхід із залученням громадськості та міжнародних партнерів дозволить Україні стати лідером у сфері цифрового урядування, зміцнюючи довіру до державних інституцій, зменшуючи корупційні ризики і забезпечуючи прогрес на шляху демократизації та сталого розвитку.

Подальші наукові дослідження мають зосередитися на розробленні моделей оцінювання ефективності цифрових реформ, вивченні впливу штучного інтелекту на управлінські процеси та удосконаленні механізмів подолання цифрової нерівності в Україні.

Література:

1. Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297)
2. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
3. Бондар Г. Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (open data) та електронні послуги. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 11. С. 97–123. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>
4. Загальний регламент про захист даних (GDPR). Офіц. перекл. укр. мовою. URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 22.01.2025).
5. Карамішев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції “громадська участь 2.0” у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 84–98. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06>
6. Краковська А., Баби́к М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>
7. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>
8. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Реформа публічної служби в Україні: досвід інших країн. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 35 (74). С. 169–173. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13350126>

9. Про захист персональних даних: Закон України № 2297–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 22.01.2025).
10. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.01.2025).
11. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 168–175. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175>
12. Стороженко Л., Власенко В. Програма ЄС «Цифрова Європа»: шлях до нетократизації публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 541–552. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-541-552](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-541-552)
13. Чечель А., Микита А. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>
14. Шпиґа П. С. Теоретичні аспекти формалізації стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.8>
15. Bazychenko V. Digitalization of public administration: the experience of Germany and strategies of digital technologies of public administration in Ukraine. *Proceedings of the 6th ISPC «Scientific Community: Interdisciplinary Research» (July 6–8, 2023; Hamburg, Germany)*. № 161. P. 52–58. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3998> (date of access: 22.01.2025).
16. Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T., Khomutenko V., Solomko A., Tkachuk A. Digital Platforms as a tool for the transformation of strategic Consulting in Public Administration. *Journal of Information Technology Management*. 2021. № 13. P. 42–61. DOI: 10.22059/jitm.2021.80736
17. Kud A. Decentralized information platforms in public governance: Reconstruction of the modern democracy or comfort blinding? *International journal of public administration*. 2023. Vol. 46. № 3. P. 195–221. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905>
18. Ninyuk I. Digital Transformation in Public Administration: Innovations, Challenges and Opportunities. World conference on future innovations and sustainable solutions. *Futurity Research Publishing*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13854141>