

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

**Здобувача вищої освіти** Іваніної Людмили Анатоліївни

**академічної групи** 281М-23-1 ІДУ

**спеціальності** 281 Публічне управління та адміністрування

**за освітньо-професійною програмою** 281 Публічне управління та адміністрування

**на тему:** «Розвиток цифрових платформ у сфері публічного управління»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Маматова Т.В.			
розділів:				

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Кравцов О.В			
----------------	-------------	--	--	--

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Розвиток цифрових платформ у сфері публічного управління».

85 с., 2 табл., 18 рис., 3 додатки, 82 джерела.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ / ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА, ПЛАТФОРМНА КОНЦЕПЦІЯ, ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ЦИФРОВА ЗАЙНЯТІСТЬ, ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ.

Об'єкт дослідження – процеси цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є розвиток цифрових платформ у сфері публічного управління.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних засад і кращих практик, а також сучасних трендів цифрової трансформації, та розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку цифрових платформ у сфері публічного управління в Україні.

У першому розділі магістерської роботи опрацьовані теоретичні основи діджиталізації публічного управління. У другому розділі досліджено сучасний стан та результативність платформної концепції в цифровізації публічного управління в Україні. У третьому розділі обґрунтовані пропозиції щодо розвитку механізмів цифровізації публічного управління на основі платформної концепції.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – органи публічного управління, Центральні органи виконавчої влади, Міністерство цифрової трансформації України.

## ABSTRACT

An explanatory note from a qualified master's degree worker on the topic «Digital platforms development in the public administration domain».

85 pages, 18 figures, 2 tables, 3 applications, 82 sources.

DIGITALIZATION, PUBLIC MANAGEMENT, DIGITAL PLATFORM, PLATFORM CONCEPT, DIGITAL ECONOMY, DIGITAL EMPLOYMENT, DIGITAL COMPETENCE.

The object of the research is the platform concept of the activity of public administration bodies in the conditions of digital transformation.

The subject of investigation is digital platforms as a component of the model of public administration.

The purpose of the work is theoretical and methodological substantiation and development of recommendations for the development of the field of practical application of digital platforms by public authorities in the context of digitization.

In the first chapter of the master's thesis, the theoretical foundations of digitalization of public administration are elaborated. The second chapter examines the current state and effectiveness of the platform concept in the digitalization of public administration in Ukraine. In the third section, there are substantiated proposals for the development of mechanisms of digitalization of public administration based on the platform concept.

The scope of practical implementation of the research results is public administration bodies, Central executive authorities, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine.

The sphere of practical application of research results is public administration bodies, Central authorities of the Royal Government, Ministry of Digital Transformation of Ukraine.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Сутність, зміст і роль процесу цифровізації в розвитку управлінських систем.....	10
1.2. Об’єктивні умови появи і розвитку організацій мережевого типу в умовах цифрової трансформації.....	17
1.3. Платформна концепція цифровізації публічного управління.....	24
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПЛАТФОРМНОЇ	
КОНЦЕПЦІЇ В ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В	
УКРАЇНІ.....	32
2.1. Аналіз створення цифрових платформ щодо цифровізації врядування в Україні.....	32
2.2. Дослідження сучасного етапу розвитку цифрових платформ в публічному управлінні.....	41
2.3. Організаційні питання розвитку цифрової економіки в Україні.....	49
РОЗДІЛ 3	
РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
НА ОСНОВІ ПЛАТФОРМНОЇ КОНЦЕПЦІЇ.....	
3.1. Обґрунтування організаційно-правових аспектів подальшої інтеграції цифрових платформ в цифровізацію публічного управління.....	63
3.2. Пропозиції щодо розвитку цифрових компетенцій та цифрової зайнятості в публічному управлінні.....	70
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

Процес цифровізації є трендом у всьому сучасному цивілізованому світі, він охоплює всі сфери суспільного життя й продовжує інтенсивно розвиватися. У новій реальності всеосяжної діджиталізації набуває широкого поширення термін «цифрова платформа», який в умовах переходу до цифрової економіки активно вживається у науковій літературі, засобах масової інформації, в органах публічної влади при плануванні та звітуванні своєї діяльності.

Саме завдяки цифровим платформам забезпечується переведення в цифровий формат економіки, діяльності державних органів, бізнесу, функціонування соціальної сфери, оскільки вони становлять собою інструменти цифрової трансформації соціально-економічних систем всіх рівнів, які реалізують мережеве управління. Функціонування цифрових платформ не обмежене кордонами, не засноване на територіальному принципі: фізичне розташування серверів та програмного обладнання, необхідного для роботи цифрової платформи, не має значення для цифрового суспільства, оскільки завдяки мережі Інтернет вона може працювати у будь-якому місці.

Актуальність регулювання діяльності цифрових платформ як складової моделі публічного управління зумовлюється для України й сучасними умовами розвитку та притаманними їй ризиками: глобалізація, ще не вичерпані наслідки світової пандемії коронавірусу нового типу і головний виклик – повномасштабна неспровокована агресія російської федерації, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. Вчасна та ефективна нейтралізація зазначених викликів та загроз є завданням публічних владних інституцій, і на сьогодні – це одне з ключових проблемних питань публічного управління.

Окрім зазначених загроз, існують також завдання прискорення соціально-економічного розвитку України та формування довгострокових перспектив такого розвитку. І надзвичайно важливим та вагомим інструментом вирішення означених питань є діджиталізація всіх сфер суспільної життєдіяльності, економіки та публічного управління.

Значна більшість управлінських рішень у сфері публічного управління сьогодні приймається із застосуванням новітніх технологій та методик – у тому числі, на основі екстраполяції статистичних даних, що дозволяє спрогнозувати посилення діючих тенденції. Такий вплив діджиталізації на суспільні процеси потребує все більшого застосування сучасних передових прогресивних технологій, які функціонують в онлайн-просторі: сховища даних, хмарних обчислень, технології блокчейн, ідентифікації й довіри, доповненої реальності, штучного інтелекту, 3D друку, цифрових двійників, платформи інтернету речей, Wearable-технології та ін. Сучасний рівень розвитку цифрової трансформації суспільства потребує активного застосування цифрових платформ для потреб публічного управління.

Таким чином, впровадження та поширення використання цифрових платформ у публічному управлінні в умовах діджиталізації зумовлює необхідність якісної зміни регулюючих інституційних, організаційних, ресурсних та інших управлінських систем.

При цьому результативне публічне управління соціально-економічними відносинами в Україні в умовах діджиталізації має базуватися на уніфікації управлінських й інституційних впливів на соціально-економічну сферу як на макрорівні, так і на мезорівні. Це передбачає формування дієвої цифрової публічної політики та застосування необхідних механізмів, пов'язаних із повсюдністю впровадження діджиталізації. В умовах воєнного стану в Україні та, як наслідок, наявної соціально-економічної нестабільності ці механізми мають відзначатися щільною взаємодією публічної та приватної складових, що вимагає визначення умов діджиталізації державного та приватного секторів з метою їхнього поєднання, координації та підвищення результативності функціонування з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

Аргументом на користь реалізації даного дослідження є те, що на сьогоднішній день застосування цифрових платформ виявилось одним із ключових мегатрендів у розвитку суспільства, який розповсюджується й впливає на різні сфери його життя. Цифрові технології пронизують побут

сучасної людини, оточують її в різних формах професійної діяльності та дозволя, вони є важливою складовою спілкування, пізнання та соціалізації. Розширення концепту цифровізації на різні процеси економіки та інші суспільні сфери життєдіяльності суспільства, формування на її основі глобальних управлінських пріоритетів стали відбуватися в рамках парадигми так званої четвертої промислової революції, або індустрії 4.0, що розглядається як новий технологічний устрій. Однак для сфери публічного управління зазначені тренди все ще не набули системного характеру, що й актуалізує проблематику дослідження проблем цифровізації в системі публічного управління та перспективи повсюдного використання цифрових платформ для реалізації публічно-управлінської діяльності.

Зазначені обставини дозволяють стверджувати, що на сьогодні необхідним є формування науково обґрунтованих підходів до визначення механізмів публічного управління на основі інноваційного управлінського цифрового інструментарію, до якого належать цифрові платформи. Застосування таких підходів дасть змогу досягти раціонального співвідношення участі публічних інститутів, бізнесу і населення у вирішенні проблеми ефективного регулювання соціально-економічного розвитку в складних умовах воєнного часу.

Особливості реалізації діджиталізації у публічному управлінні досліджували у своїх наукових роботах вітчизняні та закордонні вчені Д. Аллен, П. Батра, Д. Бланд, Дж. Бугін, Р. Бухт, В. Вишневський, О. Вишневський, Дж. Вотцель, Л. Грень, О. Дурман, О. Карпенко, О. Князева, Р. Ко, В. Компанієць, В. Куйбіда, С. Ланд, Я. Остафійчук, С. Сангхві, Р. Хікс та ін. Окремі аспекти цифрових трансформацій у публічному управлінні знайшли відображення в дослідженнях таких вітчизняні науковців, як О. Берназюк, Т. Биркович, В. Дрешпак, П. Клімушин, В. Логвінов, І. Лопушинський, Л. Матвейчук, В. Наместнік та ін. Цифрові платформи, будучи інструментом цифрової економіки, досліджувалися також в межах економічних наук. У цьому аспекті слід виділити наукові праці В. Гніденко і Г.

Капліної, Н. Левицької, О. Пищуліної, К. Січкаренка, монографію В. Ляшенка та О. Вишневського.

Незважаючи на те, що питанням діджиталізації та значимості цифрових платформ у цьому процесі приділена значна увага як у науково-теоретичних, так і в практичних дослідженнях, проблема визначення їх особливостей для вітчизняного публічного управління в умовах зовнішніх та внутрішніх соціально-економічних ризиків потребує комплексного дослідження.

Об'єкт дослідження – процеси цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є розвиток цифрових платформ у сфері публічного управління.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних засад і кращих практик, а також сучасних трендів цифрової трансформації, та розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку цифрових платформ у сфері публічного управління в Україні.

теоретико-методологічному обґрунтуванні й розробленні рекомендацій щодо розвитку сфери практичного застосування цифрових платформ органами публічної влади в умовах діджиталізації.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі виконувались наступні завдання:

- розглянути сутність, зміст і роль процесу діджиталізації в розвитку управлінських систем;
- визначити об'єктивні умови появи і розвитку організацій мережевого типу в умовах цифрової трансформації;
- навести основні поняття платформної концепції цифровізації публічного управління;
- проаналізувати створення цифрових платформ щодо цифровізації урядування в Україні;
- дослідити сучасний етап розвитку цифрових платформ в публічному управлінні;



- дослідити організаційні питання розвитку цифрової економіки в Україні;
- обґрунтувати організаційно-правові аспекти подальшої інтеграції цифрових платформ в цифровізацію публічного управління;
- розробити пропозиції щодо розвитку цифрових компетенцій та цифрової зайнятості в публічному управлінні.

У дослідженні застосовані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: історичного та логічного аналізу – для дослідження еволюції наукових підходів до визначення сутності, змісту і ролі процесу діджиталізації в розвитку управлінських систем; структурно-функціональний метод застосований для розгляду об’єктивних умов появи і розвитку організацій мережевого типу в умовах цифрової трансформації; діалектичний і системний підходи використані для обґрунтування платформної концепції цифровізації публічного управління.

Методи систематизації та пояснення застосовувалися під час огляду створення цифрових платформ з метою цифровізації врядування в Україні; методи аналізу та синтезу – для дослідження сучасного етапу розвитку цифрових платформ в публічному управлінні; метод узагальнення дозволив впорядкувати організаційні аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. За допомогою нормативного методу та структурного аналізу обґрунтовано організаційно-правові аспекти подальшої інтеграції цифрових платформ в цифровізацію публічного управління; методика абстрактно-логічного аналізу використано для обґрунтування розвитку цифрових компетенцій та цифрової зайнятості в публічному управлінні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-методологічні положення магістерської роботи доведені до рівня конкретних концептуальних і науково-методичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо організаційно-правового забезпечення розвитку цифрових платформ у публічному управлінні як складової процесу діджиталізації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність, зміст і роль процесу цифровізації в розвитку управлінських систем

Поняття «діджиталізація», «інформаційне суспільство», «цифровізація управлінських процесів», «цифрова економіка», «економіка знань» і їх аналоги, представлені в сучасній науковій літературі, формують нову соціально-економічну реальність, яка замінює колишню індустріальну парадигму.

У зв'язку з цим розвинені країни світу приділяють пильну увагу гармонійному розвитку системоутворюючих елементів цифрової економіки, інформаційного суспільства та економіки знань. Розуміння необхідності переходу до інформаційного суспільства й інформаційної економіки склалося і в нашій країні, що, зокрема, знайшло своє підтвердження у формуванні спеціальної державної програми «Стратегія розвитку України-2030».

Для України в сучасних умовах надзвичайно важливо якомога швидше трансформувати систему управління в сучасну інформаційну, інтелектуальну та цифрову. Важливо зазначити, що це безальтернативний шлях розвитку, особливо в умовах повномасштабної російсько-української війни. В іншому випадку неминучі подальші політичні, соціальні, економічні кризи і, як наслідок, політична нерівновага, яка ще глибше занурює країну в технологічне, а потім і соціально-економічне відставання від передових країн світу.

У сучасних умовах стрімко мінливого світу очевидною є необхідність системних перетворень і дій, спрямованих на розвиток цифрового управління, розвитку нових інформаційних систем в економіці, суспільстві, в системах державного управління всіх рівнів [1, с. 77].

У науковий обіг і в політико-управлінську практику все частіше входить таке поняття, як «діджиталізація».

Найчастіше під цим терміном мається на увазі наступне: «Діджиталізація – це загальний термін для позначення цифрової трансформації суспільства та економіки. Він описує перехід від індустріальної епохи і аналогових технологій до епохи знань і творчості, яка характеризується цифровими технологіями та інноваціями в цифровому бізнесі».

Слід додати, що ці процеси зачіпають сьогодні не лише соціально-економічну сферу, але й сучасні системи управління, будь-то система управління економічними процесами чи система публічного управління.

Незважаючи на порівняно непоганий рівень опрацювання даної категорії, в науковій сфері й серед бізнес-спільноти наразі не сформувалося сталого розуміння сутності та змісту терміну «цифрова трансформація». При цьому важливо зазначити, що зміст терміну «цифрова трансформація» еволюціонувало разом зі зміною і розвитком технологій.

Упродовж тривалого часу під цифровою трансформацією розумівся переклад у цифровий формат або зберігання в цифровому форматі традиційних форм даних. Це теж є одним із напрямів цифрової трансформації, її трактування у «вузькому розумінні».

Однак у сучасному світі це поняття набагато ширше, ніж переведення даних у цифровий формат. Так, коли підприємства та організації усвідомили всі можливості використання оцифрованих даних, вони стали розробляти процеси для цих цілей. З цього моменту цифрові технології стали бурхливо розвиватись, і здатність швидко їх впроваджувати безпосередньо визначає конкурентоспроможність організації в сучасних умовах.

Цифровізація, у свою чергу, є процесом, що спрямований на оцифровку всіх інформаційних (і навіть матеріальних) ресурсів (створення цифрових копій) і формування мережевих платформ взаємодії, з метою отримання прогнозованого і гарантованого результату на будь-який управлінський вплив

з використанням засобів автоматизації. Цифровізація – це використання можливостей онлайн і інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічно-управлінської системи – від окремих людей до великих компаній і держав.

Крім того, досить часто термін «цифровізація» використовується для опису трансформації, яка йде далі, ніж просто заміна аналогового або фізичного ресурсу на цифровий або інформаційний. Наприклад, книги не просто перетворюються на електронні книги, а надають цілий набір інтерактивних і мультимедійних файлів, що мають самостійне значення. Відповідно в соціально-економічних і управлінських системах процеси можуть стати онлайн-діалогами між сторонами, які раніше безпосередньо навіть не спілкувалися. Таким чином, у діловому контексті організація, яка хоче стати «цифровою», повинна фокусуватися на автоматизації процесів з метою зробити їх більш ефективними.

Також можна визначити цифрову трансформацію як процес, в якому бізнес-лідери використовують можливості та переваги нових технологій для цифрової реконструкції своїх компаній: їх операційної діяльності, продукції, маркетингу, культури і цілей для майбутнього зростання. У свою чергу технології – це засіб трансформації, а не самоціль. Основна увага має бути приділена постановці мети на майбутнє, а потім створення стратегії, ґрунтуючись на цьому баченні.

Найбільш значущим є визначення цифрової трансформації як процесу інтеграції цифрових технологій в усі сфери бізнес-діяльності соціально-економічної системи та управлінських процесів, що вимагає внесення докорінних змін у технології, культуру, операції та принципи створення нових продуктів і послуг [15, с. 203].

Для максимально ефективного використання нових технологій і їх оперативного впровадження в усі сфери соціально-економічної системи та управління, необхідно відмовитися від колишніх підвалин і повністю трансформувати процеси і моделі роботи.

Цифрова трансформація вимагає зміщення акценту на периферію й підвищення гнучкості центрів обробки даних, які мають підтримувати периферію. Цей процес також означає поступову відмову від застарілих технологій, обслуговування яких може дорого обходитися соціально-економічній системі й системі управління, а також зміна культури, яка тепер повинна підтримувати прискорення процесів, що забезпечується цифровою трансформацією.

Цифрова трансформація забезпечує максимально повне розкриття потенціалу цифрових технологій через їх використання в усіх сферах бізнесу та управління – процесах, продуктах і сервісах, підходах до прийняття управлінських рішень. Важливо підкреслити, що для цифрової трансформації ніколи не буде достатньо лише наявності технології як такої. Для того, щоб процес цифрової трансформації був повноцінним, необхідні чітко сформульовані управлінські та бізнес-завдання, а також бази даних. Виходячи з вищевикладеного, цифрову трансформацію можливо розглядати тільки на перетині всіх трьох вимірів (сформульованого бізнес-завдання, наявності даних і власне технологій).

Таким чином, «цифрова трансформація передбачає фундаментальне переосмислення того, як працює організація і як вона взаємодіє з навколишнім середовищем».

Цифрова трансформація в сучасних умовах має низку особливостей і переваг, які вона несе всім управлінським і господарюючим суб'єктам, а саме:

1. Оптимізація процесів. Нові технології дозволяють підприємствам і системам управління автоматизувати більш прості процеси й виключати проміжні етапи у більш складних процесах. Завдяки цьому підвищується «гнучкість» підприємств, які тепер можуть набагато ефективніше використовувати свої ресурси.

2. Пошук нових потоків доходів. З появою нових технологій відкриваються нові способи отримання прибутку, які раніше були недоступні.

3. Створення персоналізованої й привабливої інфраструктури обслуговування. Сучасні замовники очікують, що підприємства будуть прислухатися до їхньої думки й задовольняти їх специфічні потреби. Сучасні технології розвинені настільки, що можуть вирішити всі ці завдання [30, с. 42].

До чотирьох технологічних основ цифрового розвитку, на яких доцільно вибудовувати процес цифрової трансформації, традиційно відносять (рис. 1.1):

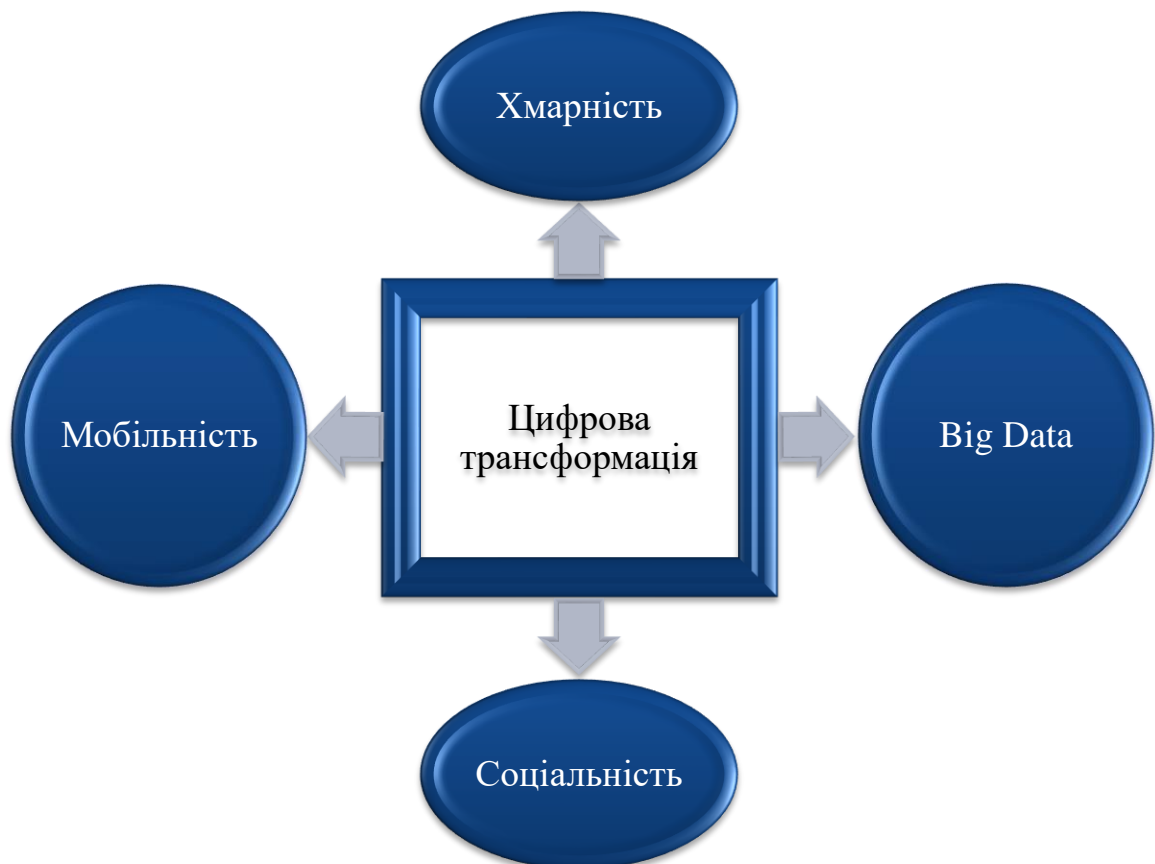


Рис. 1.1. Технологічні основи процесу цифрової трансформації

– «великі дані», які передбачають вибухове зростання можливостей зберігання й обробки даних у всіх типах комп'ютерних систем, майбутню основу штучного інтелекту;

– соціальність – необхідність залучення великої кількості користувачів, що виконують різні ролі;

- мобільність – доступність інформації з будь-якої точки простору;
- хмарність – спосіб зберігання даних.

Сьогодні вже 44 % компаній у світі мають стратегію цифрового розвитку. Стратегія виживання підприємств та компаній в епоху цифрової трансформації включає перехід до створення чисельних партнерств з незалежними третіми сторонами з метою побудови утримуваної екосистеми навколо цифрової платформи.

Тобто по суті йдеться про розвиток мережевих форм взаємодії, в рамках яких підприємства, на відміну від традиційних схем виробничої кооперації, обмінюються не матеріальними продуктами, а послугами. Таким чином, цифрова трансформація вимагає повністю перебудувати класичну корпоративну модель ХХ ст.

Систематизація та узагальнення існуючих у теорії та практиці поглядів на сутність і зміст цифрової трансформації дозволили сформувати авторське уявлення і тлумачення такого феномена сучасності, як «цифрова трансформація», розкрити його сутність і визначити роль у розвитку економічних систем.

По-перше, важливо підкреслити, що цифрова трансформація соціально-економічної системи любо рівня – це складний і тривалий процес з довгостроковою віддачою від інвестицій. Для неї необхідна стратегія, перегляд бізнес-моделей і процесів, нова інфраструктура, нове програмне забезпечення, оптимізація набору послуг, ефективні механізми впровадження, програми навчання і надійна постійна підтримка.

По-друге, цифрова трансформація вимагає сильного й професійного керівництва – тільки воно може бути фактором серйозних змін.

По-третє, потрібно чітко розуміння того, які елементи соціально-економічної системи вимагають перетворення. Організації в усьому світі йдуть на експерименти й отримують переваги від цифрової трансформації.

Отже, цифрова трансформація – це процес докорінного перетворення концепції і формату функціонування соціально-економічних систем всіх

рівнів за допомогою оцифрування – переведення всіх ресурсів у цифровий формат, впровадження та формування пулу цифрових технологій, а також цифровізації – створення мережеских платформ інтеграції та взаємодії користувачів цифрових технологій з метою досягнення стійкого й довгострокового існування в динамічних умовах цифрового простору. Цифрова трансформація є елементом більш глобальної тенденції сервісізації економіки та управління, оскільки взаємодія в рамках цифровізованих сегментів економіки та управління відбувається переважно шляхом обміну послугами і співвиробництва послуг його суб'єктами [21].

Схематично процеси цифровий трансформації в мінливому світі представлено на рис. 1.2.

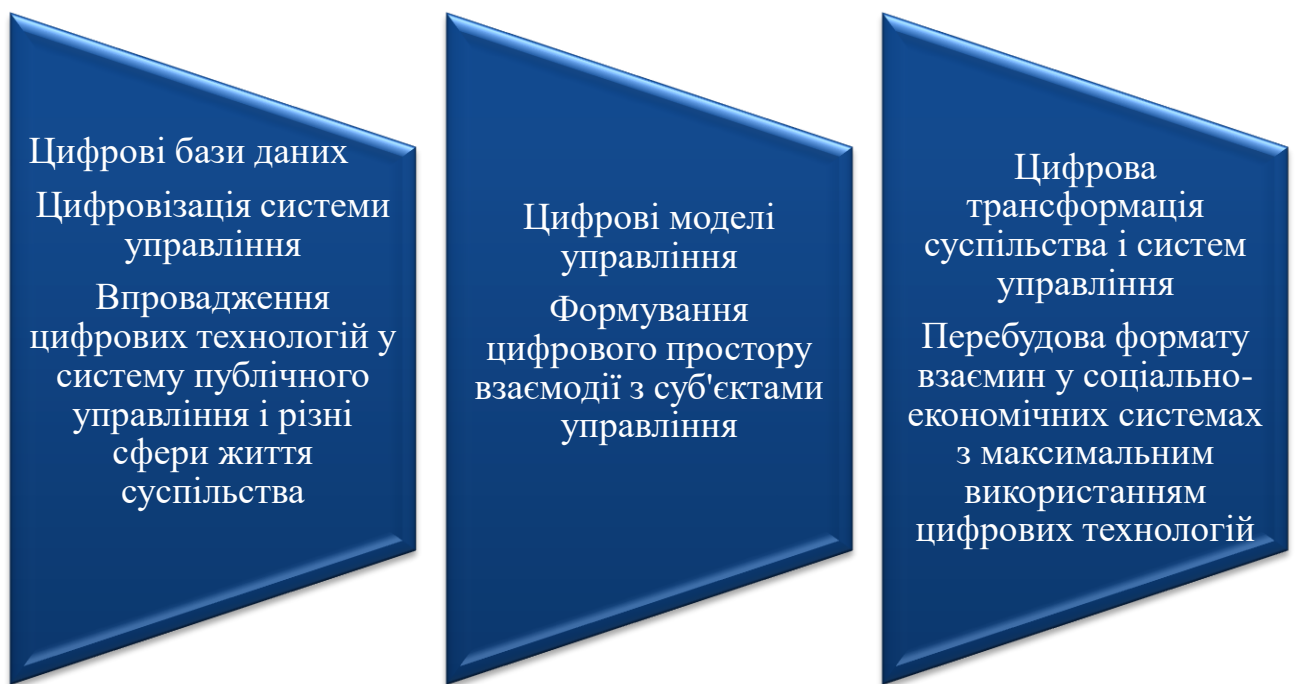


Рис. 1.2. Процеси цифровізації у сучасному суспільстві

Відтак діджиталізація процесів, цифрова трансформація, цифрова освіта, діджитал-маркетинг – це процеси вже не стільки далекого прийдешнього, скільки вже нинішнього дня. Поняття «діджитал» в останні роки стало досить популярним. В умовах воєнного стану стає зрозумілим, що майбутнє вітчизняного бізнесу і систем управління полягає в переході на цифрові



технології, а й майбутнє повоєнне відновлення тісно пов'язане з цифровізацією життя всього суспільства, економіки та систем управління.

Керуючі структури, компанії та організації, які виживуть у довгостроковій перспективі, – це ті, що мають кращі інструменти, які дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, сучасними; ті, хто краще за інших зможуть реагувати на зміни, що відбуваються в сучасному світі, контролювати й відстежувати роботу підприємств, регулювати ланцюги поставок і будуть у змозі задіяти свою робочу силу дійсно у будь-якому місці для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень.

Слід наголосити, що запровадження цифровізації в сучасній економіці та системах управління йде повним ходом, а відтак цифрова трансформація бізнесу і суспільства неминуча, це тільки питання часу. Тому ті господарські й управлінські структури, які першими почнуть цифрову трансформацію, отримають незаперечні конкурентні переваги вже в найближчому майбутньому.

## **1.2. Об'єктивні умови появи і розвитку організацій мережевого типу в умовах цифрової трансформації**

Розвиток світової економічної системи показує, що на даний час формується шостий технологічний уклад, що є актуальним і для адаптації української економіки. Тут виділяються нові лідируючі галузі, які орієнтуються насамперед на наукомісткі технології.

Основний чинник конкурентоспроможності національної економіки – здатність постійно продукувати нові знання. У той же час, протягом останніх років все більша увага зарубіжних і вітчизняних учених завойовує дослідження феномену мережевої організації економічної діяльності, яка обумовлена посиленням міжнародної конкуренції, глобалізацією бізнесу, прискоренням процесів оновлення та проникнення технологій через кордони галузей та держав, загальним збільшенням невизначеності бізнес-середовища, адаптація

до якого потребує нетрадиційних методів [5]. Вплив названих факторів зумовлює специфіку мережевої парадигми, що поступово формується, і визначає розстановку ключових акцентів дослідження мережевих проблем.

В рамках мережевої парадигми з другої половини ХХ ст. з'являються наукові публікації зарубіжних авторів на тему мережевих структур в економіці (роботи Ф. Вебстера, М. Кастельса, Ф. Котлера, П. Зібера, Р. Хаггінса, Р. Дафта та ін. [12]); всі вони пов'язані з формуванням постіндустріального суспільства.

Індустріальна економіка представлена насамперед великими корпораціями. Вони мають величезні капітали, стрімко розвиваються в технічному відношенні і відрізняються складною організаційною структурою, у якій економічна влада від вершини піраміди спускається до її основи.

Другорядну роль в індустріальній економіці грало невелике незалежне ділове підприємство. Ієрархічна організаційна структура розпочиналася у формі діади. Класичні економісти вважали, що організації представляли двосторонні партнерські відносини між капіталістом і найманим працівником [12]. У сучасній економіці роль мереж різко зростає.

Терміном «мережева економіка» прийнято називати стан економіки, який виникає у разі, коли інфраструктура, яка обслуговує функціонування економіки певної країни чи групи країн, ґрунтується на використанні інтернет-технологій. При цьому змінюють свої властивості, як економічна система в цілому, так і її окремі елементи, виникають мережеві форми організації механізму координації, відбуваються зміни у ринкових інститутах [22, с. 345].

Знання про еволюцію техніки, технологій та світової економіки дають можливість припустити, що у період між усвідомленням необхідності відмовитися від чинного технологічного укладу та здійснити поворот суспільства до освоєння нового виникає криза, що відображає специфіку зазначених вище змін.

Що стосується мереж, криза торкнулася ієрархічної форми організацій. Завдяки інформаційним технологіям з'явилася можливість децентралізації отримання корисної для виробництва інформації та вбудовування її в гнучку

ефективну систему вироблення стратегій. Було створено зовсім інші умови господарювання, за яких здійснюється перенесення ринкових видів господарської діяльності в мережеве середовище. Так як гнучкість, оперативність і мобільність суб'єктів діяльності при цьому активно зростають і торкаються всіх сфер людської життєдіяльності, перехід до мережевих форм організації різних сфер активності людини стає просто необхідним і навіть природним [63, с. 136].

Синергетичний ефект, як відомо, створюваний у вертикальних ієрархіях самоорганізацією на всіх рівнях, але вже по горизонталі у формі мережевих мимовільних взаємодій, розмиває жорсткі структури і навіть їх гнучкі варіанти, знижуючи ефективність менеджменту. Він же проявляється в плоских мережах, що передбачають мінімізацію шаблів (рівнів) управління та принципову відмову від ієрархічних структур. Основну роль у таких ієрархіях і плоских мережевих схемах починають активно грати не так посадові функції та особи і, навіть, зовнішні ключові клієнти, скільки так звані ресурсократи, тобто формальні і неформальні особи, які мають доступ до необхідних актуальних ресурсів.

Саме ресурсократи формують самоорганізовані мережеві відносини у межах своїх ресурсних можливостей. До ресурсократів відносять:

- керівників-адміністраторів, які мають можливість маніпулювання та впливу за допомогою використання інформаційних ресурсів;
- функціональних, лінійних та лінійно-функціональних керівників та топ-менеджерів, що також впливають на мережі за допомогою інформаційних (інших) ресурсів;
- виконавців конкретних виробничих та трудових (інтелектуальних) процесів, що оперують різними видами ресурсів, згідно з технологією реалізації конкретних бізнес-процесів (інформаційних (знання, технології), матеріальних, фінансових та трудових).

Деякі економісти [70] виділяють такі переваги та недоліки мережевих організаційних структур, які виникли за останні десятиліття.

#### Переваги мережевих структур:

- адаптивність компаній до змінних умов, оперативна реакція на зміни ринкової кон'юнктури;
- концентрація діяльності компанії на унікальних процесах та більш пріоритетних галузях спеціалізації;
- суттєве скорочення та раціональна структура витрат, підвищення доходів;
- низький рівень зайнятості, виключення дубльованого використання кваліфікованої робочої сили;
- можливість вести спільну діяльність у рамках мережі з найкращими партнерами, виключення співпраці з другосортними виконавцями;
- принцип добровільності контрагентів, які націлені на досягнення конкретних, точно вимірюваних результатів.

#### Недоліки мережевих структур:

- для формування мережевих моделей кращими є спеціалізація, концентрація на головних компетенціях, сучасна ж тенденція розвитку підприємств пов'язана з необхідністю орієнтуватися на багатопланову кваліфікацію загального профілю;
- виникає ефект надмірної залежності результатів діяльності від кадрового персоналу, збільшуються ризики, пов'язані з плинністю кадрів;
- практично немає соціальної та матеріальної підтримки учасників мережі через відмову від звичайних трудових відносин та класичних довгострокових договірних форм.

Крім того, програма підготовки персоналу вибудовується з урахуванням специфіки професійної діяльності, властивої мережевій організації. Таким чином, у реальному секторі економіки виявлено стійку тенденцію до все більш частого звернення керівників підприємств до мережевих принципів організації.

За результатами аналізу джерел можна сформулювати основні тенденції макроекономічного розвитку:

- постійні зміни зовнішнього середовища та необхідність компаній адаптуватися до них;
- постійне ускладнення комерційної та виробничої діяльності підприємств;
- підвищення значення часового фактору (оперативність дій потребує іншого підходу до методів управління та виробництва);
- розширення простору компанії (для виживання необхідно розширювати власний ринок до національних, а далі і світових масштабів), розвиток ідеології глобалізації;
- низька ефективність використання загальноприйнятих форм кооперації для вирішення складних проблем господарської діяльності;
- прагнення до автономної форми праці;
- наявність міжорганізаційних систем комунікації та інформації [61, с. 150].

Інформаційно-технологічні чинники соціально-економічного розвитку також підкріплюють виявлену динаміку; побудова інформаційного суспільства та перехід до нового технологічного укладу, створюють нові умови для виникнення мережових та віртуальних компаній:

- будь-яка людина (група людей) у будь-який час і в будь-якому місці може отримати вільний доступ до будь-якої потрібної інформації;
- будь-яка людина (група людей) вміє користуватися сучасною інформаційною технологією для вирішення своїх проблем;
- у будь-якої людини (групи людей, суспільства в цілому) є необхідні технічні засоби, інфраструктура та соціальна база для виробництва та відтворення необхідної інформації.

Як окремий підхід, в рамках економічних наук можна виділити неінституціоналізм, або нову інституційну економічну теорію [5]. У межах цієї теорії розглядаються полярні типи систем координації індивідів, під час їх контрактних взаємодій. Кожен з типів має переваги зниження транзакційних

витрат, а також породжує нові витрати і проблеми функціонування. У такому разі мережеву форму координуючої структури можна розглядати як гібридну або навіть як окрему форму, що поєднує елементи двох полярних типів.

Мережева структура переважно ефективна під час управління специфічними активами у межах довгострокових, безперервних, переважно реляційних контрактів на довірчій основі.

Наступний підхід – екосистем бізнесу в рамках еволюційних теорій організацій – переміщує акцент на розгляд мережі як стійкої популяції в конкурентній екологічній системі та приділяє значну увагу питанням пошуку конкурентної ніші та адаптації мережевого співтовариства до зовнішнього середовища.

Організаційні рутини, що визначають тип поведінки компаній на ринку, вибір технологій, відносин з іншими компаніями закріплюються в системі організаційного навчання у разі ефективної реакції на зовнішні впливи та успішної адаптації до мінливих умов середовища. Еволюційні теорії характерні для сучасних траєкторних теорій менеджменту та дозволяють формалізувати управлінські процеси у мережевих взаємодіях.

Виділяють кілька управлінських підходів до мережі: ресурсний, еволюційний та відносний. Методологічною основою ресурсного підходу є дослідження можливостей залучення та використання обмежених ресурсів максимально ефективними способами. Зовнішнє середовище динамічне, а отже, і ресурси повинні мати здатність до мінливості та розвитку. Під такими ресурсами розуміють стратегічні активи, бізнес компетенції та динамічні здібності, у межах мережі досягається загальний доступ до цих ресурсів та виникає синергетичний ефект їх використання.

В основі різних теорій, що існують у рамках відносницького підходу (портфельна концепція, теорія стейкхолдерів), лежить ідея досягнення інтеграції мережі за рахунок вибудовування довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами у процесі функціонування мережі. Зауважимо, що до мережевих взаємодій відноситься не тільки кооперація, а й відносини лідерства,

влади, контролю та координації, а у деяких випадках – і конкуренції між агентами мережі. Дослідження систем управління різними типами відносин усередині мережі є одним із важливих завдань менеджменту мережевих відносин [61, с. 148].

Нарешті, еволюційний підхід розглядає управління мережами з позицій стратегічного менеджменту. Еволюція організаційних форм показує, що вступ організації у мережу, з одного боку, – доцільний етап її життєвого циклу, з іншого – це завжди продукт стратегічного управлінського рішення. Зауважимо, що концепція стратегічного менеджменту передбачає формування цільових значень результативності, що потребує вивчення питань зв'язку між мережевою організацією бізнесу та показниками результативності щодо одиночного функціонування бізнесу. Підходи до мереж, що історично виділяються, можна скомбінувати в рамках економіко-управлінської сутності мережі як форми організації бізнесу та особливої координуючої структури.

Групування актуальних питань функціонування та розвитку мереж можна провести на основі економічної та управлінської теорії мереж.

На рис. 1.3 подано актуальні аспекти як теорії, так і практики функціонування сучасних мереж.



Рис. 1.3. Базові аспекти теорії мереж

Найбільш актуальні проблеми економічної теорії мереж стосуються питань дослідження мереж як особливої форми координуючих структур з властивими їй особливостями взаємодії агентів та укладання контрактів між ними.

Управлінська проблематика теорії мереж стосується, перш за все, питань прийняття рішень про перехід до подібної форми бізнесу, їх еволюції, а також управління мережевими взаємодіями та бізнес-компетенціями, що формуються.

Ці проблеми не є ізольованими. Наприклад, координаційна система мережі визначає і економічну сутність даного типу координуючої структури та набір управлінських інструментів узгодження та впорядкування агентів у мережі [57, с. 6].

Отже, протягом останньої чверті XX ст. – на початку XXI ст. виробляється загальне концептуальне поле дослідження мереж у рамках економіко-управлінського методологічного підходу. Розгляд мережі – як особливої форми інтеграції бізнесу в економічній системі – та координація економічних чинників – як елементів цієї системи – дозволяє говорити про формування управлінських концепцій мережових взаємодій.

Таким чином, економіко-управлінське дослідження природи мережі призводить до постановки базових проблем вибору мережі як форми організації та координації бізнесу та управління, а також оцінки їхньої результативності та ефективності щодо інших форм організації бізнесу. Зрештою, це дозволить вирішити проблему доцільності мережевої взаємодії. Все це послужить виявленню основ та особливостей функціонування мереж.

### **1.3. Платформна концепція цифровізації публічного управління**

Діджиталізація – це стратегія, яка виходить за межі впровадження технологій і спрямована на докорінну зміну діяльності публічного управління. При цьому оцифрування інтерпретується як сукупність тактичних заходів щодо інтеграції інформаційно-комп'ютерних технологій у роботу органів публічного



управління. У свою чергу, цифрова трансформація має ознаки концепції, яка визначає розвиток соціально-економічних систем у контексті домінуючого впливу інформації та технологій. Крім того, цифрова трансформація обумовлена біхевіоральними детермінантами – ґрунтується на поведінкових, культурних, соціальних та інших компонентах.

Актуальністю сьогодення є державне регулювання процесів цифровізації, роль яких важко переоцінити щодо національних інтересів держави, адже саме вони, сучасні динамічні процеси цифровізації, впливають на зміну структури ринку праці, стимулюють інтеграцію галузевих ринків та секторів економіки, утворюють новий цифровий сегмент

У сучасних умовах ця формула набуває ще більш актуальне значення. На нашу думку, основними характеристиками сучасних цифрових процесів є такі:

1. У швидко мінливому світі зміни відбуваються також дуже стрімко.
2. В економіці та бізнесі великі компанії поглинають більш дрібні, а ті країни й системи управління, які повільно реагують на зміни у сфері цифровізації, ризикують опинитися на узбіччі сучасної цивілізації.
3. У сфері цифровізації принципове значення мають стратегічне планування майбутнього, місце і роль політико-управлінських еліт, позиція управлінського менеджменту щодо перетворень у сфері економіки та бізнесу.
4. Без системного підходу немає майбутнього не тільки в економіці та бізнесі, але й у розвитку сучасних управлінських систем, які зачіпають і публічну сферу.
5. Сучасні управлінці на фініші отримують той результат, на який налаштована система компанії, якщо мова йде про бізнес і міру високої або низької ефективності державної управлінської машини.

Останнім часом найбільш прогресивними сучасними концепціями цифрової трансформації є такі (табл. 1.1):

1. Так звана платформна концепція [17, 19, 69] – модель, яка сформувалася в процесі цифрової трансформації й призначена для функціонування в цифровій економіці. У найзагальнішому розумінні, її основне

завдання полягає в наданні бізнесу і населенню унікальних послуг з координації учасників ринку. Тобто в її основі – закономірність посилення сервісізації економічних процесів, що також рівною мірою стосується і систем управління.

Таблиця 1.1

**Прогресивні сучасні концепції цифрової трансформації  
в публічному управлінні**

Назва	Сутність
Платформна концепція	Цифровий простір з координації держави, бізнесу та населення
Кіберфізична система	Єдиний взаємопов'язаний комплекс обчислювальних ресурсів і фізичних процесів у комплексі організацій, установ, підприємств тощо
Індустрія 4.0	Роботизація, блокчейн, моделювання і прогнозування, великі дані й просунута аналітика, «інтернет речей» (IoT), кібербезпека, хмарні обчислення та зберігання даних
Суспільство 5.0	Вирішення соціальних проблем за допомогою інтеграції фізичного простору, кіберпростору і високих технологій, роблячи життя людини зручним і повноцінним, а інновації – безпечними й екологічними
Шостий індустріальний уклад	Домінування штучного інтелекту

Дана концепція являє собою свого роду простір, в якому продавці й покупці можуть швидко і зручно знайти один одного за заданими параметрами, побачити оцінку передбачуваного партнера, оформити угоду, виконати взаєморозрахунки. Створення платформ істотно підвищує швидкість і знижує вартість процесів взаємодії споживачів і виробників, забезпечує ефективність учасників ринку, дозволяє усунути посередницькі ланки й підвищити продуктивність праці. Ще одна перевага платформ – вони можуть обслуговувати клієнта поза географічних кордонів. Крім того, важливим трендом є глобалізація платформ за допомогою інтеграції в «екосистему»

нового покоління, що охоплює значну кількість ринків і підприємств, має значний потенціал у цифровізації та цифровій трансформації економіки й систем управління.

2. Так звана «кіберфізична система», яка передбачає формування єдиного взаємопов'язаного комплексу обчислювальних ресурсів і фізичних процесів як на окремому підприємстві, так і в комплексі підприємств, зайнятих у реалізації послідовних переділів у ланцюжках створення цінності.

3. Концепція нової промислової революції «Індустрія 4.0», яка, у свою чергу, стрімко набуває технологічну визначеність і перетворюється на практики бізнесу. Філософію «Індустрія 4.0» (Industry 4.0) вперше було представлено в Німеччині у 2011 р., що символізує ініціацію четвертої промислової революції [59, с. 42].

Як базові технології концепції «Індустрія 4.0» визначаються: роботизація, блокчейн, моделювання і прогнозування, великі дані й просунута аналітика, «інтернет речей» (IoT), кібербезпека, хмарні обчислення та зберігання даних, горизонтальна й вертикальна інтеграція, додаткова реальність, доповнене виробництво, безперервний 3D-друк.

Також до системних проєктів цифровій трансформації систем управління можна віднести: розумне (цифрове) місто; розумна (цифрова) дорога і розумний (цифровий) транспорт; розумний будинок і розумні товари.

4. Наступною за часом появи є концепція так званої цифрової трансформації сучасних систем управління. Це стратегія переходу до цифрового суспільства під назвою «Суспільство 5.0», представлена японським урядом і вченими. Вона покликана вирішувати соціальні проблеми за допомогою інтеграції фізичного простору, кіберпростору і високих технологій, роблячи життя людини зручним і повноцінним, а інновації – безпечними й екологічними.

5. Нарешті, в останні роки у світі заговорили про так званий шостий індустріальний уклад, в основі якого лежить штучний інтелект. Основні галузі на шостому індустріальному етапі – нано- та біотехнології, наноенергетика,

молекулярна, клітинна та ядерна технології, нанобіотехнології, біоміметика, нанобіоніка, нанотроніка, а також інші нанорозмірні виробництва; нові медицина, побутова техніка, види транспорту та комунікацій; використання стовбурових клітин, інженерія живих тканин і органів, відновна хірургія та медицина. При системному державного підході цифрові технології стимулюють створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України.

Наприклад, у так званій «Цифровий адженді України» та «Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства» сформульовано основні принципи цифровізації. Дотримання цих принципів є визначальним для створення і реалізації переваг, що надаються цифровими технологіями і можливістю скористатися цими перевагами, а саме:

1. Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій.

2. Цифровізація має бути спрямована на створення переваг у різних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я й отримання освіти, створення нових робочих місць, розвиток підприємництва, сільського господарства, транспорту, захист навколишнього середовища, сприяння подоланню бідності, запобігання катастроф, забезпечення громадської безпеки тощо.

3. Цифровізація є інструментом економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності завдяки використанню цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, придбання ними нових конкурентних якостей і властивостей.

4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, перш за все українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному,

культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії в цілому.

5. Цифровізація має орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України в ЄС, виходу на європейський і світовий ринок.

6. Основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації є стандартизація. Побудова тільки на українському стандарті цифрових систем, платформ та інфраструктур, які повинні бути використані громадянами, бізнесом і державою для успішної конкуренції та участі в глобальній економіці й на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони і безпеки, в яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим.

7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри та безпеки. Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя і прав користувачів цифрових технологій, зміцнення і захист довіри в кіберпросторі є передумовами одночасного цифрового розвитку і відповідного запобігання супутнім ризикам, їх усунення та управління ними.

8. Цифровізація як об'єкт фокусного і комплексного державного управління. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є коригування недоліків ринкових механізмів, подолання інституційних і законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня і залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур [70].

Крім того, необхідно враховувати, що цифровізація характерна і для системи публічного управління. У Концепції діджиталізації України сформульовано основні підходи до даного процесу (рис. 1.4):

– цифрове робоче місце (переваги: гнучкість виконання роботи, децентралізація, мобільність, скорочення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження);



Рис. 1.4. Основні підходи до впровадження платформної концепції у цифровізації публічного управління в Україні

- багатоканальне інформування та залучення громадян (використання соціальних мереж і комунікацій для активного залучення громадян до політичних процесів, підтримка персоналізації і т. ін.);
- відкриті дані (відкриті державні дані як інструмент оцінки та контролю роботи влади і держави і т. ін.);
- електронна ідентифікація громадян (e-ID);
- повсюдна аналітика (безперервний і динамічний процес збору та аналізу даних з метою отримання релевантної й структурованої інформації для ситуаційної та стратегічної діяльності, розробки планів дій, програм, ініціатив);
- «розумні» машини і засоби (глибокі нейронні мережі, автономні транспортні засоби, віртуальні помічники, «розумні» радники, віртуальні секретарі, які інтелектуально взаємодіють з іншими машинами та людьми);

- Інтернет речей (механізми «оплата за використання» або моделі оподаткування за передплатою, «розумний» збір сміття на міських вулицях, віддалений моніторинг пацієнтів у будинках для людей похилого віку, моніторинг екології і т. ін.);
- цифрові державні платформи (системи класу ERP, CRM і т. ін.);
- програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури);
- блокчейн (забезпечення електронних референдумів, е-петицій, е-голосування, електронного управління). Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації й дозволяє створювати повністю децентралізовані системи. Висока стійкість системи до атак дає можливість використовувати її в таких сенситивних сферах, як електронні гроші та держзакупівлі [45].

Таким чином, підбиваючи попередні підсумки, слід зазначити, що найбільш складний для сучасної вітчизняної системи публічного управління фактор цифрової трансформації – зміна робочої моделі (цикл «планувати – здійснювати – проводити оцінку виконання плану») – змінює більш швидкий цикл експериментів і навчання.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНИЙ СТАН ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПЛАТФОРМНОЇ КОНЦЕПЦІЇ В ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

### 2.1. Аналіз створення цифрових платформ щодо цифровізації врядування в Україні

Слід зазначити, що повсякденне життя громадян України стає дедалі все більш «цифровим», що передбачає високий рівень очікувань від діяльності органів влади, зокрема розвитку сучасних електронних форм взаємодії, прозорості та відкритості діяльності, залучення громадян до прийняття управлінських рішень в умовах діджиталізації.

Все більш впевнено уряд нашої країни відвойовує своє місце в мережі Інтернет. Поступово стаючи урядом «віртуального простору» та формуючи власну модель електронного урядування країни.

Діяльність електронного уряду реалізується шляхом створення он-лайнних сервісів для фізичних і юридичних осіб на єдиному порталі, впровадження електронного документообігу в структурах виконавчої влади, закритої спеціалізованої інформаційної мережі для забезпечення руху інформаційних потоків всередині державних структур (наприклад, GovNet), розгалуженої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, систем криптографії та інших способів захисту інформації, електронного підпису, електронного ключа, смарт-карт, інших засобів санкціонованого доступу до інформації.

Отже, електронний уряд забезпечує не тільки більш зручний доступ громадянам до державної інформації та послуг, можливість участі в демократичних інститутах суспільства, а й підвищення якості цих послуг та ліквідації цифрової нерівності.



Система інформаційного забезпечення органів державної влади передбачає низку заходів нормативно-правового, технічного-технологічного, програмного, соціально-економічного, політичного характеру, які сприяють об'єднанню можливостей інформаційної, в тому числі електронної взаємодії, органів державної та місцевої влади, включаючи представницькі, виконавчі і судові органи з метою забезпечення прав громадян на отримання інформації, що відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства і розкриває широкі горизонти реалізації ідей демократичного суспільства і правової держави [21].

В рамках програми «Держава у смартфоні» у лютому 2020 р. презентований додаток державних онлайн-послуг «Дія» (додаток А), який об'єднує в єдиному електронному вікні всі послуги, які надає держава громадянам і бізнесу, зробивши максимум процесів електронними та автоматичними.

Так, тільки протягом серпня – жовтня Єдиний державний веб-портал відкритих даних відвідали понад 26 тис. користувачів (рис. 2.1, додаток Б).

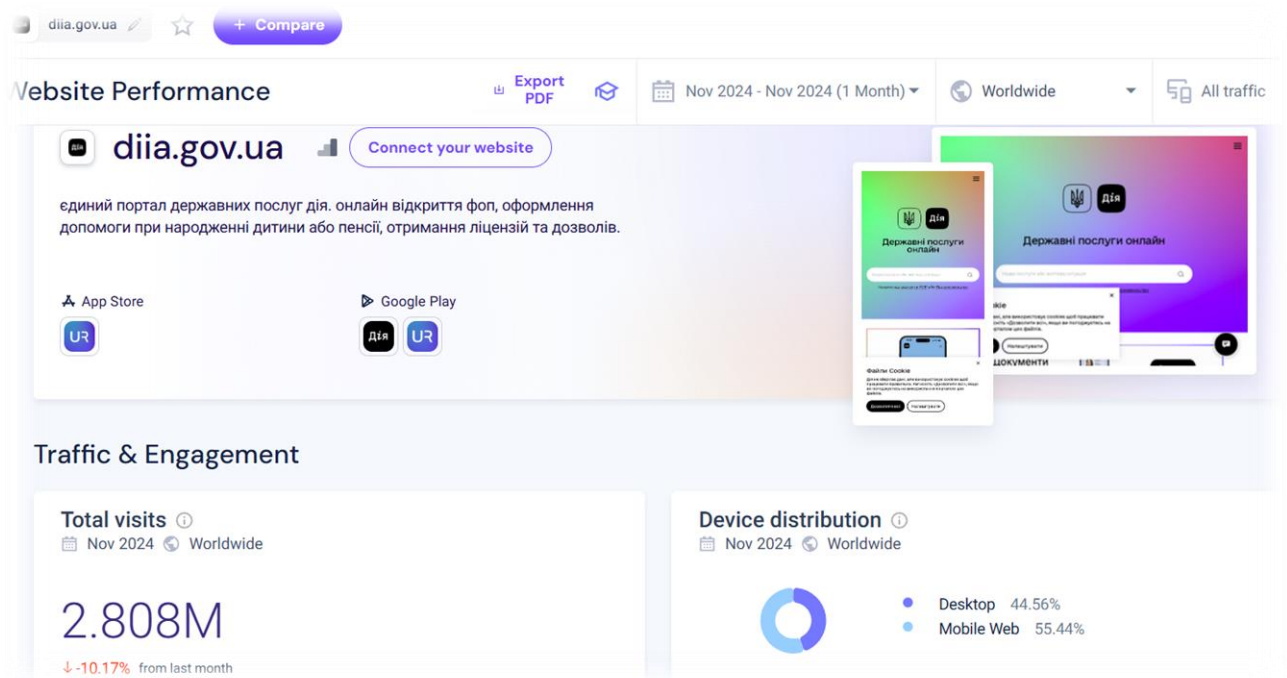


Рис. 2.1. Відвідуваність цифрової платформи Портал Дія (SimilarWeb)

Це при тому, що десктопною версією цифрової платформи користуються набагато менше, надаючи переваги мобільній версії

Загальна кількість переглядів веб-сторінок становить з дня створення становила 1,83 млн. За останній рік середня щомісячна кількість користувачів data.gov.ua зросла більш ніж у 3,5 рази: з 114 тис. до 437,361 тис.

Повний перелік державних е-послуг, які пропонуються для громадян та бізнесу в Україні, розміщено на Урядовому порталі у розділі «Електронні послуги». Наразі держава переводить в електронний формат послуги, які є найбільш затребуваними у суспільстві. На даний час доступні у режимі онлайн-послуги: у сферах безпеки та суду, соціальній, будівельній, транспортній сферах, а також послуги для бізнесу та автовласників. Упродовж наступних трьох років уряд планує оцифрувати всі державні послуги [21].

В цілому, на початку функціонування Порталу Дія 2020 р. Міністерством цифрової трансформації України було забезпечено доступ до 50 електронних послуг та інформації з 10 національних електронних інформаційних ресурсів. Станом на 31 грудня 2020 р. близько 2 млн 400 тис. осіб скористалися послугами або ознайомились з інформацією на Порталі Дія, на якому створено електронний кабінет громадянина з доступом до інформації про себе: профіль виборця, борги, транспортні засоби, нерухоме майно, земля та бізнес, покращено надання послуг з реєстрації, закриття та зміни даних про фізичних осіб-підприємців, а також реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю.

На Порталі Дія також було запроваджено 12 будівельних послуг, послугу з надання допомоги по безробіттю та послугу з отримання одноразової матеріальної допомоги застрахованим особам, фізичним особам-підприємцям та найманим працівникам (станом на 23 грудня 2020 р. отримали виплати 278 тис. українців).

Запроваджено Гід з державних послуг (рис. 2.2) – інформаційний портал з інформацією про всі сервіси, що надаються державними та місцевими органами, доступний на сторінці «Послуги» Порталу Дія [7].

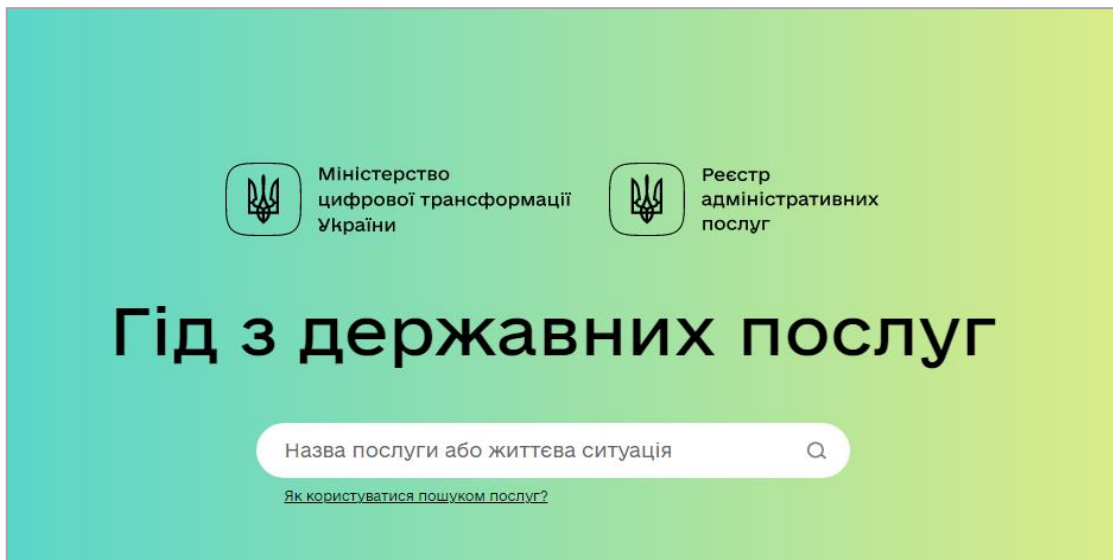


Рис. 2.2. Цифрова платформа «Гід з державних послуг» [7]

На момент створення у 2020 р. на порталі була доступна інформація про понад 1600 послуг: необхідні для отримання документи, місце та строки надання послуги, вартість, спосіб оскарження результатів тощо.

За напрямком електронної взаємодії забезпечено роботу системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів Трембіта [36], за допомогою якої вже здійснено понад 70 млн транзакцій обміну даними (рис. 2.3).

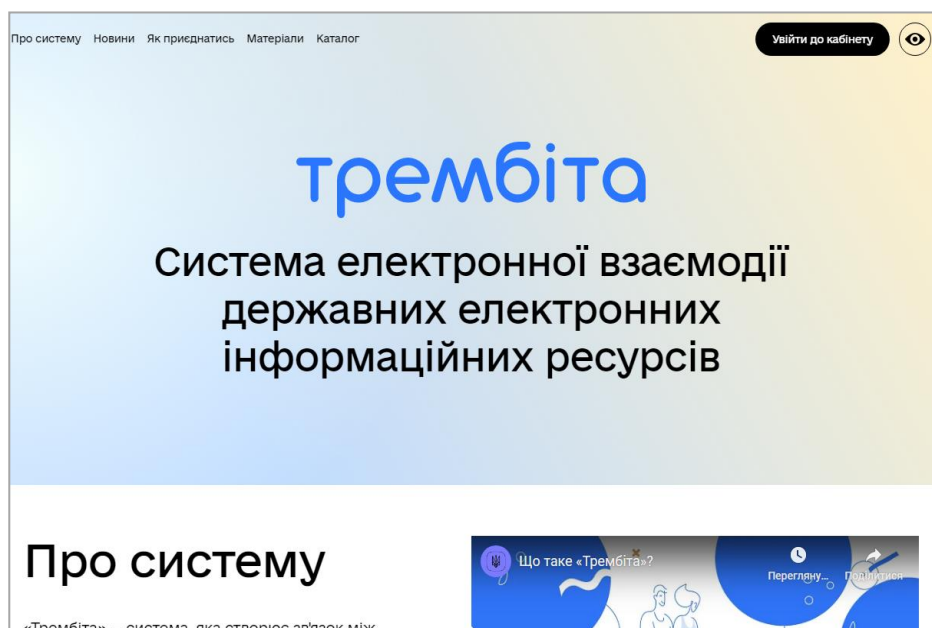


Рис. 2.3. Цифрова платформа «Трембіта» [36]

З метою сприяння розвитку ІТ-індустрії в Україні розроблено концепт спеціального правового режиму Дія Сіті (рис. 2.4) та ініційовано запровадження 5000 квот для працевлаштування іноземних ІТ-спеціалістів [11].

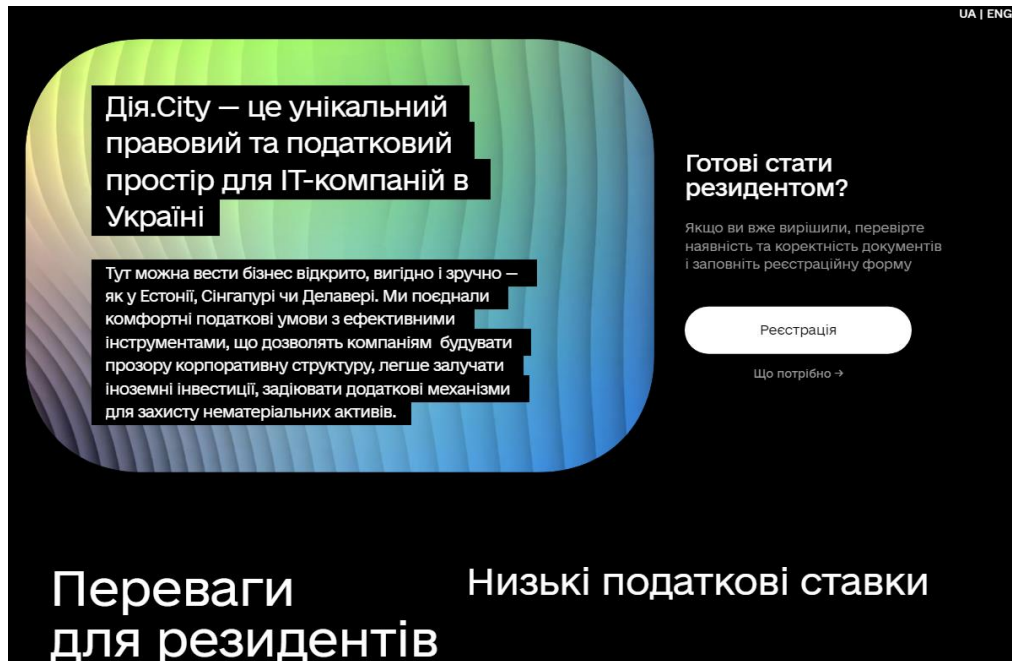


Рис. 2.4. Цифрова платформа «Дія.City» [11]

Окрім того, для розвитку цифрової компетентності українців Міністерство цифрової трансформації України впровадив у 2020 р. комплексну національну політику.

Один з таких планів відомства – навчити 6 млн українців цифровій грамотності за три роки, адже на момент створення цієї концепції 53 % українців перебували нижче позначки «базовий рівень» в навичках з цифрової грамотності: 15,1 % українців не володіли ними зовсім, а низький рівень навичок мали 37,9 % громадян. Відповідно, щоб навчити українців цифровій грамотності, в лютому 2020 р. Мінціфри запустило національну онлайн-платформу з цифрової грамотності Дія.Цифрова освіта (рис. 2.5) [13]. Її відрізняє інноваційний формат навчання цифрових навичок – освітні серіали.

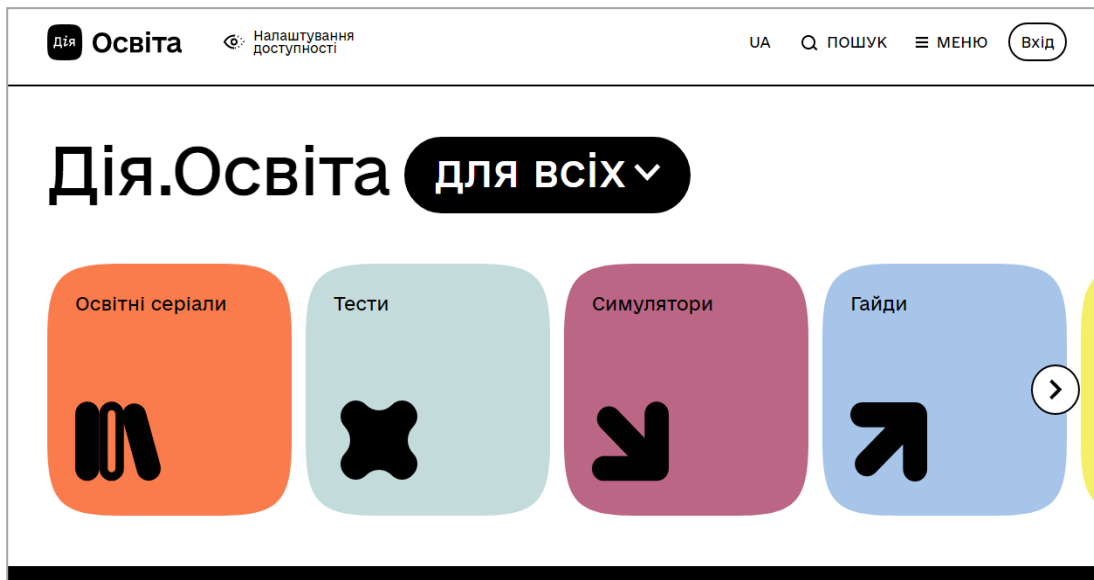


Рис. 2.5. Цифрова платформа «Дія.Освіта» [13]

У 2020 р. на цифровій платформі представили понад 50 освітніх серіалів. А також запустили перший національний тест на цифрову грамотність Цифрограм. За 2020 р. платформу «Дія.Цифрова освіта» відвідали майже 2 млн українців, з яких майже 500 тис. зареєструвалися на навчання [13].

Також Мінцифра будує мережу з 2000 офлайн-хабів цифрової освіти по всій Україні, а ще 4000 хабів в процесі приєднання до мережі.

Наразі, національна онлайн-платформа з цифрової грамотності «Дія.Цифрова освіта» доступна в мережі Інтернет за посиланням: <http://osvita.dii.gov.ua>. На платформі доступно більше 50 освітніх серіалів та перший національний тест з цифрової грамотності Цифрограм.

Слід зазначити, що в межах проєкту «Дія.Цифрова освіта» також планується навчити цифровій грамотності і державних службовців. Адже держслужбовці обов'язково мають володіти сучасними професійними компетентностями [18], і мова йде не просто про вміння користуватися комп'ютером чи планшетом, а про ефективне використання сучасних цифрових технологій у роботі, професійному та особистісному розвитку.

Тому Міністерство цифрової трансформації планувало навчити українських державних службовців основ цифрової грамотності у рамках

проекту «Дія.Цифрова освіта». Для цього Мінцифри підписало відповідний меморандум із Національним агентством з питань державної служби щодо:

1. Підвищення ефективності діяльності державних службовців у сфері цифрових трансформацій шляхом [21]:

- сприяння підвищенню рівня цифрової грамотності;
- формування та розвитку цифрових компетентностей державних службовців;
- удосконалення процесу оцінювання та вимог щодо цифрової компетентності кандидатів на зайняття посад державної служби;
- розробки навчальних курсів, здійснення навчання та тестування з цифрової грамотності державних службовців;
- впровадження єдиного підходу до змісту;
- форм та методів підвищення кваліфікації державних службовців з питань цифрової грамотності;
- методичної підтримки конкурсних комісії з питань оцінювання рівня цифрової грамотності державних службовців.

2. Підвищення ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад у сфері цифрових трансформацій шляхом:

- сприяння підвищенню рівня цифрової грамотності;
- формуванню та розвитку цифрових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- вивчення можливостей впровадження в конкурсну процедуру на посади посадових осіб органів місцевого самоврядування оцінювання компетентності «цифрова грамотність» та розробки відповідної методології;
- розробки навчальних курсів, навчання та тестування з цифрової грамотності посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Меморандум також передбачає підвищення ефективності діяльності держслужбовців, чиновників органів місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад у сфері цифрових трансформацій, проведення навчальних курсів, тестування, ефективного використання сучасних цифрових технологій у роботі.

Також Мінцифри спільно з Секретаріатом Кабінету Міністрів і Фондом «Східна Європа» запустили онлайн-платформу для просування електронної демократії під назвою «E-DEM. Платформа електронної демократії» (рис. 2.6) [78]. Вона дозволила українцям вільно комунікувати з держорганами і брати участь в ухваленні державно управлінських рішень.

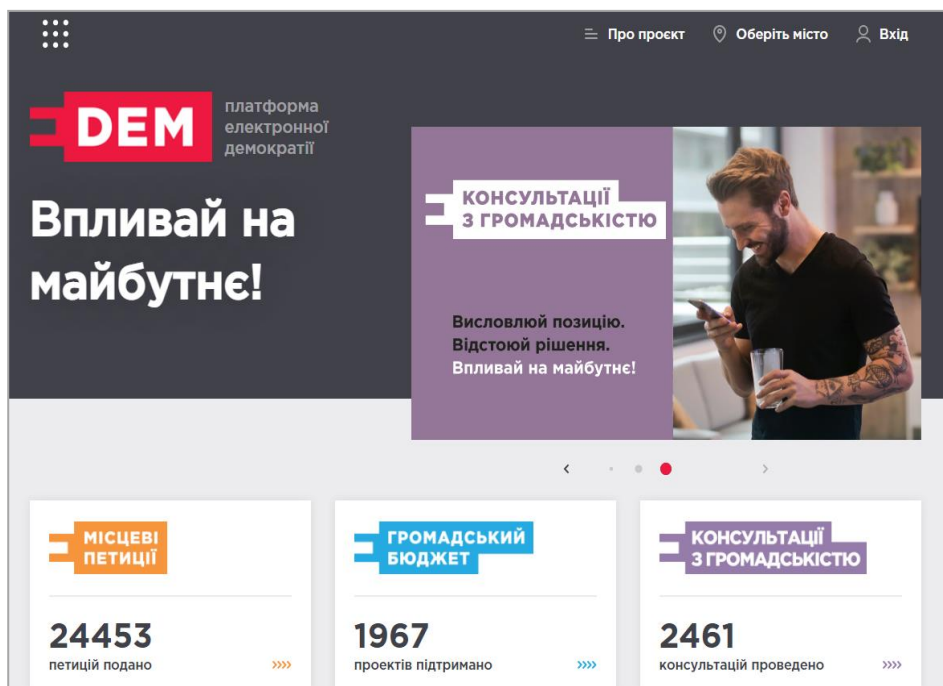


Рис. 2.6. Цифрова платформа  
«E-DEM. Платформа електронної демократії» [78]

З огляду на викладене важливим є глибоко досліджувати й розвивати цифрові платформи України, вживати конкретних заходів щодо формування та здійснення активної інформаційної політики, спрямованої на розбудову національного інформаційного середовища, упорядкування державних органів, що виконують функції регулювання відносин в соціально-економічній сфері, приведення національного законодавства у відповідність зі світовими нормами та стандартами.

На сьогодні в Україні є всі умови для переходу на більш високий соціально-економічний рівень розвитку суспільства. Трансформаційні зрушення в системі державного управління мають стати основою подальшого соціально-економічного розвитку та підвищення рівня життя в Україні. Але слід розуміти, що розвитку системи державного управління в процесі її трансформації можливо досягти тільки за умови застосування системного підходу в питаннях формування діючої нормативної бази та впровадження сучасних цифрових інформаційних технологій та підготовки професійного кадрового ресурсу.

Можна констатувати, що в Україні процеси діджиталізації розгортаються дуже активно, однак українське суспільство вимагає й ініціює запровадження нових сучасних електронних форм взаємодії з державним апаратом. Інструментарій діджиталізації поступово відкриває додаткові канали комунікації між громадянами, громадянами і органами влади, між органами влади та іншими учасниками політичного й управлінського процесів.

Разом з цим реалізація принципів, покладених в основу діджиталізації сприяє розширенню можливостей форм реалізації існуючих принципів державного управління українським суспільством. В цьому сенсі діджиталізація стає фактором, що зумовлює трансформацію системи державного управління та інструментом, що адаптує її до існуючих соціально-економічних викликів розвитку України [13, с. 219].

Отже, для сучасного етапу розвитку діджиталізації в Україні характерні такі тенденції: розширення кола споживачів інформації про діяльність органів влади; створення можливості громадянам брати активну участь в реалізації державної політики та одержувати адміністративні послуги через мережу Інтернет; забезпечення безперервного і оперативного обміну інформаційними ресурсами між органами влади. Україна має висококваліфікований кадровий потенціал в інформаційній сфері, постійно поновлюється парк комп'ютерної техніки, сучасні системи та засоби телекомунікацій, зв'язку, високий ступінь інформатизації банківської сфери тощо.



Таким чином, спираючись на результати аналізу сучасного соціально-економічного стану країни та оцінку результативності державного управління можна констатувати, що в Україні поступово формується специфічний комплексний механізм впливу на розвиток інформаційного суспільства через систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих механізмів шляхом:

- створення можливостей для вільного доступу до статистичних даних, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів;
- реалізації права на інформацію;
- обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті публічно управлінські рішення;
- обов'язком суб'єктів владних повноважень визначити спеціальні підрозділи або відповідальних осіб для забезпечення доступу запитувачів до інформації;
- здійснення державного і громадського контролю за дотриманням законодавства про інформацію;
- встановлення відповідальності за порушення законодавства про інформацію.

Це дозволяє вважати, що процеси цифровізації у публічній службі активно розвивалися від 2020 року та за певних умов здатні стати інструментом зниження соціально-економічних ризиків України в умовах воєнного стану.

## **2.2. Дослідження сучасного етапу розвитку цифрових платформ в публічному управлінні**

У попередньому розділі досліджувалися процеси становлення та розвитку платформної концепції [17, 19, 69] цифровізації публічного управління, що мали стрімкий розвиток від початку 2020 року. Однак сьогодні, коли Україна підверглася повномасштабній неспровокованій агресії РФ, що почалася 24 лютого 2022 року та триває досі, важливо розглянути особливості сучасного

етапу розвитку цифрових платформ в публічному управлінні. Згідно звіту Міністерства цифрової трансформації, у 2022 році відбувалися наступні заходи, спрямовані на подальший розвиток платформної концепції цифровізації публічного управління:

- розвиток електронних публічних послуг;
- розвиток цифрової економіки;
- розвиток цифрової грамотності;
- ефективний уряд;
- підтримка та розвиток Єдиного державного веб-порталу для збору пожертв на підтримку України «United24» (платформа United24) [68].

Розглянемо їх детальніше (додаток В). В рамках розвитку Порталу Дія та мобільного додатку «Дія» (рис. 2.7) на кінець 2022 р. забезпечено доступ до загалом 140 послуг (на Порталі Дія забезпечено доступ до 102 електронних публічних послуг, а через мобільний додаток «Дія» реалізовано можливість для отримання 38 електронних публічних послуг [58]).

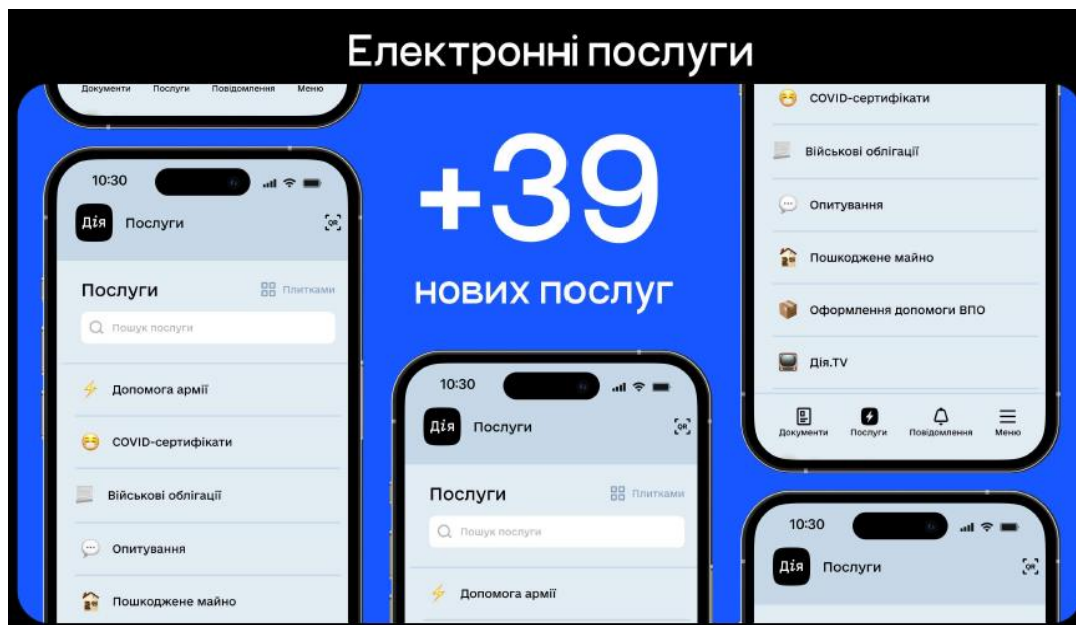


Рис. 2.7. Розвиток цифрової платформи «Портал Дія» в 2022 році

Так, у 2022 році через Портал Дія реалізовано можливість отримання таких електронних публічних послуг:

- автоматичний дозвіл на будівництво;

- продовження або припинення грошової допомоги ВПО онлайн;
- декларування місця проживання (частково не доступна);
- витяг про зміну імені;
- витяг про народження;
- «Оселя та інші»;
- Є-книга;
- Є-зимова підтримка;
- Оформлення шлюбу онлайн;
- Заміна посвідчення водія [58].

У мобільному додатку «Дія» забезпечено реалізацію сервісів Дія-TV, Дія-Радіо, гра «Байрактар», «Ворог, купівлі військових облігацій і відображення інформації, яка міститься у «Документі, пенсійному посвідченні, посвідці на тимчасове та постійне проживання. Крім того, у 2023 році кількість користувачів Дія зросла на 6 млн (загалом 18,5 млн користувачів мобільного додатку «Дія» та приблизно 22 млн користувачів Порталу Дія). Здійснено 4,2 млн відвідувань порталу Гід з державних послуг.

З липня 2022 року українці, що були змушені виїхати в Польщу, можуть отримати цифрову посвідку на проживання Diia.pl у застосунку mObywatel. Мінцифри продовжує працювати над збільшенням можливостей використання мобільного додатку «Дія» за кордоном.

За підтримки проекту ПРООН (Diia Support) створено окремий розділ на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг з переліком послуг для вразливих суспільних груп Дія.Безбар'єрність [12], який було презентовано 20.12.2022 (рис. 2.8).

У щорічному Європейському дослідженні зрілості сфери відкритих даних Open Data Maturity 2022 Україна піднялась на 2 місце та вчергове увійшла до групи країн «трендсетерів». В дослідженні 2021 року Україна була на 6 місці, а в 2020 – на 17-тому [58].

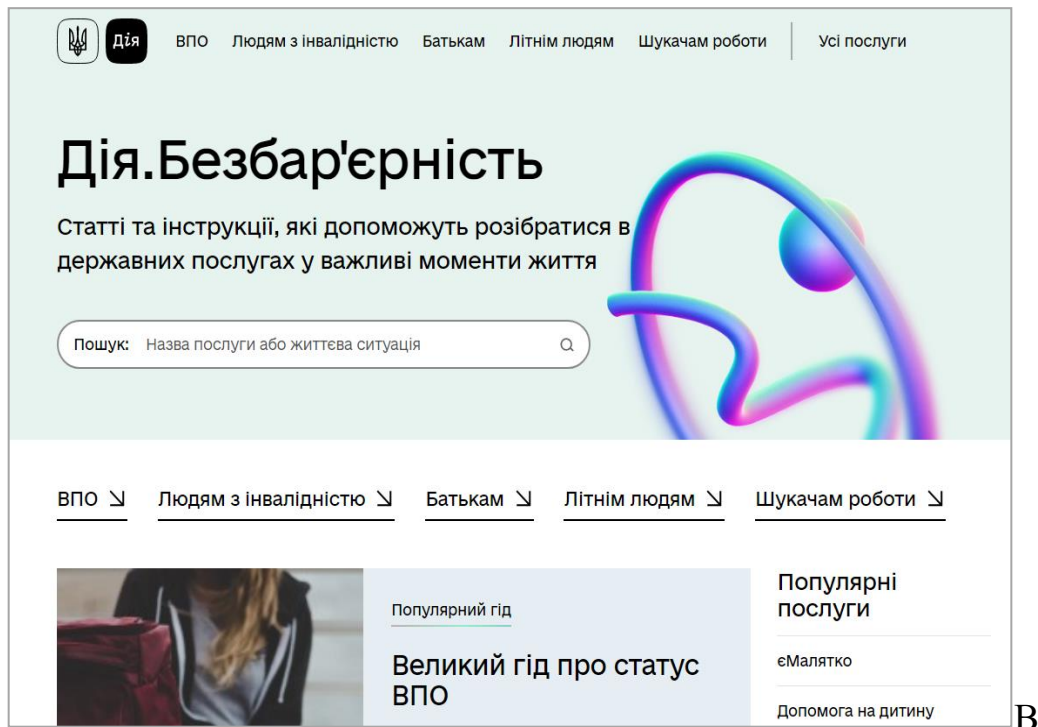


Рис. 2.8. Нова цифрова платформа Дія.Безбар'єрність [12]

До системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» на кінець 2022 року долучилось 185 державних органів влади та організацій (з них 15 у 2022 році), підключено 79 електронних інформаційних ресурсів (з них 12 у 2022 році), побудовано понад 200 електронних взаємодій та в 2022 році укладено 61 договір про інформаційну взаємодію [58].

Також за 2022 рік збільшено кількість транзакцій інтегрованої системи електронної ідентифікації (ICEI) на 141 % – до 29 млн (12 млн у 2021 році) та сформовано більше 13,7 млн кваліфікованих сертифікатів електронних підписів користувачів електронних довірчих послуг [58].

З метою наближення національного законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг до європейських вимог Мінцифри розроблено проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних

довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації», що був прийнятий Верховною Радою України 01.12.2022 та набере чинності 31.12.2023.

Станом на 01.01.2022 мережа центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) становила 3352 точки, 90 % ЦНАП продовжують функціонування під час дії воєнного стану. Вже 1098 громад утворили ЦНАП, що становить 76 % від загальної кількості громад (без врахування тимчасово окупованих територій). Також протягом 2022 року відкрито 13 модернізованих Дія Центрів, та їх загальна кількість наразі становить 33 Дія Центри [21].

Протягом 2022 року надано більше 13 млн адміністративних послуг, з яких найбільш популярними послугами у ЦНАП стали послуги соціального характеру, послуги з реєстрації місця проживання, послуги для ВПО, паспортні послуги. Середня кількість послуг, що надається у ЦНАП, становить 206 послуг.

Разом з тим, протягом 2022-23 року ЦНАП працювали як Центри турботи з допомоги ВПО. Працівники ЦНАП були задіяні в роботі гуманітарних штабів територіальних громад. А після деокупації територій більшість ЦНАП самостійно у короткі терміни відновили роботу та забезпечили надання необхідних послуг населенню. За підтримки Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні та «PROSTO: Підтримка доступності послуг в Україні» також було відновлено доступ громадян до послуг в найбільш постраждалих громадах, зокрема, Бородянці, Бишеві, Балаклії, Ізюмі.

На початку 2022 року було запущено Дія.City – унікальний правовий та податковий простір для ІТ. Станом на 31.12.2023 його резидентами стали 416 українських та міжнародних компаній, а кількість поданих заявок на отримання статусу резидента правового режиму Дія Сіті налічувала 478. Серед резидентів Дія.City такі компанії як Reface, Monobank, Samsung, Visa, Kyivstar.Tech, MacPaw, Ajax Systems, AXDRAFT, GlobalLogic тощо. У цих компаніях працюють понад 34 тисячі фахівців.

В сфері ІТ-освіти у 2023 році Мінцифри спільно з партнерами реалізовано освітній проєкт IT Generation, що надав можливість громадянам безкоштовно опанувати нову професію в ІТ.

Проєкт має три важливі цілі:

- допомогти людям, які втратили роботу, здобути нову професію і знову почати працювати;
- частково розв'язати проблему дефіциту кадрів в ІТ-галузі;
- стимулювати розвиток edtech як важливого сегмента у сфері підготовки кадрів для ІТ.

До участі у проєкті було подано понад 200 000 заявок від майже 50 000 українців, серед яких було обрано 2 200 найкращих студентів. Ці студенти навчаються в 21 школі та опановують нові знання по 114 навчальним програмам, серед яких є як технічні так і нетехнічні напрямки у сфері ІТ.

Крім того, 05.09.2022 в рамках Ради асоціації Україна – ЄС було підписано Угоду між Україною та Європейським Союзом про участь України в програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027), яка ратифікована Законом України від 23.02.2023 № 2926-ІХ «Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027)». Програма відкриває доступ для українських учасників до європейських інструментів конкурсного фінансування та надання грантової підтримки, а також сприятиме приєднанню України до Єдиного цифрового ринку ЄС [74].

Українські учасники мають право подавати заявки на гранти за такими напрямками: суперкомп'ютер, штучний інтелект, цифрові навички, забезпечення широкого використання цифрових технологій в економіці та суспільстві, на загальну суму 6 млрд євро на 7 років.

У грудні 2022 року Єврокомісія підтримала заявку міжнародного консорціуму POTENTIAL (до складу якого входить Україна) щодо розробки європейського цифрового гаманця (European Digital Identity Wallet). Пілотування заплановане на період з 2023 по 2025 роки.

Для сприяння розвитку цифрової грамотності у 2023 році на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» (далі – портал Дія.Цифрова освіта) створено та відкрито доступ до 22 освітніх серіалів, а загалом на кінець року було доступно більше ніж 90 освітніх серіалів. Станом на 01.01.2023 на порталі Дія.Цифрова освіта зареєструвалось більше 1,45 млн користувачів.

Також Мінцифри взяло участь в глобальному саміті із захисту прав дітей WeProtect Global Alliance та в INHOPE Annual Meeting – щорічному заході глобальної мережі боротьби з онлайн-матеріалами сексуального насильства над дітьми INHOPE. За результатами досягнуто домовленості про співпрацю з широким колом міжнародних партнерів, зокрема, з Міжрегіональним науково-дослідним інститутом ООН з питань злочинності та правосуддя (UNICRI). У співпраці з UNICRI проведено пілотний тренінг для держслужбовців «Нові небезпеки в епоху цифрових технологій: місінформація, дезінформація та глибинні фейки» із залученням провідних експертів НАТО, Європолу та ін.

В рамках національного проекту Дія.Цифрова освіта Мінцифри долучились до запуску платформи екстреної допомоги з цифрової безпеки Nadiyno (<https://nadiyno.org/>) – інструменту для посилення онлайн-безпеки та підвищення цифрової грамотності громадян (додаток В, рис. В.3).

Одним з інноваційних напрямків роботи Мінцифри в 2022 році стало запровадження та розвиток фандрейзингової платформи UNITED24 (рис. 2.9), що завдяки плідній співпраці з партнерами за майже 8 місяців роботи зібрала понад 255 мільйонів доларів на потреби України. За ці кошти профільні міністерства закупили необхідне військове обладнання, тисячі медичних апаратів, машин швидкої допомоги та дронів. Амбасадорами платформи стали українські та світові зірки, зокрема, Андрій Шевченко, Марк Гемілл, Кетрін Віннік, Тімоті Снайдер, Лієв Шнайдер, Марк Стронг та багато інших.

В рамках проекту було реалізовано десятки партнерств зі світовими та українськими брендами. Також в рамках платформи UNITED24 [78] ініційовано проєкт «Армія дронів» – комплексна програма забезпечення

безпілотними системами (додаток В, рис. В.4). Мінцифри за погодженням із Національним банком відкрито поточний рахунок для надходження коштів у національній та іноземній валюті від фізичних та юридичних осіб, резидентів і нерезидентів як благодійна пожертва, гуманітарна допомога, гранти та дарунки для забезпечення протидії інформаційним загрозам з боку держави-агресора, кіберзахисту, відновлення та розвитку цифрової інфраструктури держави (рахунок Мінцифри) [25].

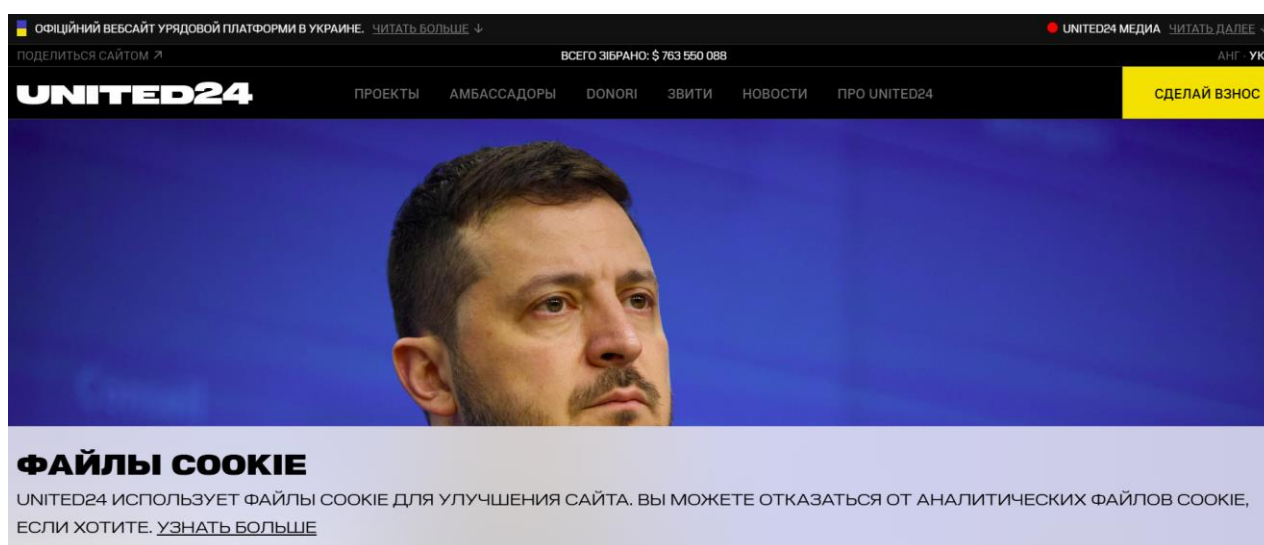


Рис. 2.9. Нова цифрова платформа UNITED24 [72]

Розподіл коштів з рахунку Мінцифри здійснюється комісією з питань розподілу коштів для забезпечення протидії інформаційним загрозам з боку держави-агресора, кіберзахисту, відновлення та розвитку цифрової інфраструктури держави за результатами розгляду пропозицій одержувачів коштів за відповідними напрямками.

У відповідь на нові виклики у зв'язку з військовою агресією РФ, Мінцифри ініціювало новий напрям роботи у сфері цифрової стійкості держави. Так зусилля Мінцифри дозволили забезпечити Україну більше 20 тисячами терміналів Starlink, що надійшли від Уряду Польщі, міністрів цифрової трансформації країн ЄС, компанії SpaceX та інших приватних компаній. Україна стала однією з країн із найбільшою кількістю терміналів Starlink.



В рамках міжнародного співробітництва з провідними компаніями у секторі кібербезпеки (Recorded Future, Palantir, Internet 2.0, Looking Glass Global Services, OODA, Chenope, Cyber Harbor та ін.) досягнуто домовленості про надання основним суб'єктам національної системи кібербезпеки України програмних продуктів для виявлення вразливостей і загроз, аналізу та запобігання кібершкідливій активності, а також підвищення готовності до реагування на кіберінциденти (додаток В, рис. В.5).

Напрямок роботи Мінцифри щодо створення ефективного урядування також був започаткований у відповідь на нові виклики у зв'язку з агресією РФ і передбачає досягнення таких результатів: найменша кількість державних посадовців на душу населення в Європі і на 100 % безпаперова робота.

Таким чином, в умовах повномасштабного вторгнення РФ Україна утримує темпи цифровізації публічного управління, активно розвиваючи платформну концепцію, якої дотримувалася від 2020 року.

### **2.3. Організаційні питання розвитку цифрової економіки в Україні**

Діджиталізація значною мірою також стосується аспектів економіки та інших сфер суспільної життєдіяльності. З огляду на це доцільним є розгляд впливу діджиталізації в межах системи публічного управління на формування цифрової економіки. Для цього наведемо на рис. 2.10 логічну схему загальнодержавної Концепції цифрової економіки (діджиталізації) [54].

Основні кроки впровадження діджиталізації (цифровізації) економіки в межах системи публічного управління такі:

- створення умов для розвитку цифрової економіки;
- цифрова трансформація галузей економіки (державне та регіональне управління, промисловість, освіта, охорона здоров'я тощо);
- економічний і соціальний вплив.

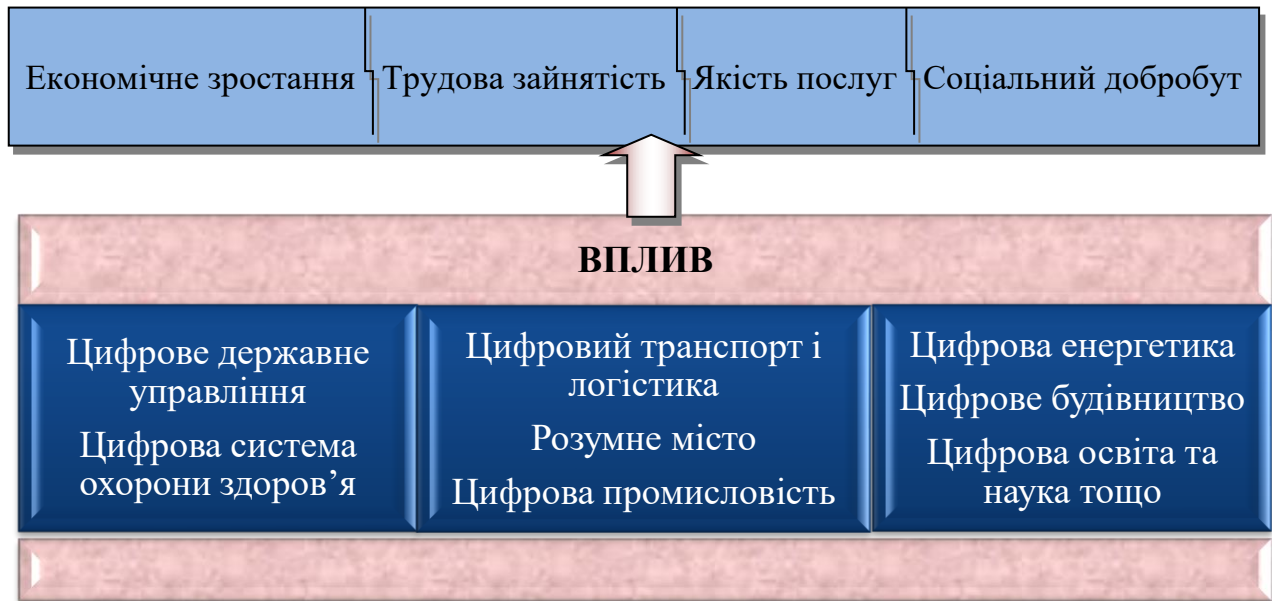


Рис. 2.10. Логічна структура загальнодержавної Концепції цифрової економіки (діджиталізації)

Загальні цільові установки розвитку діджиталізації (цифровізації) економіки в межах системи державного управління наведені в нормативно-правових актів, а саме:

- стратегічні орієнтири в загальнодержавному масштабі загалом (Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Стратегії сталого розвитку України (на період до 2020 року) тощо);
- орієнтири, які стосуються цифровізації зокрема (розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [54], постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів», розпорядження Кабінету Міністрів України Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (на період до 2030 року);
- орієнтири визначені на регіональному рівні, тобто в межах окремих програм розвитку цифровізації [25].

Під час оновлення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України (розрахованої на 2018-2020 роки) як базовому документі із

забезпечення розвитку цифрової економіки можна виділити принципові положення, що стосуються соціально-економічного розвитку нашої держави в умовах діджиталізації. Відповідно до цих положень остання має:

- урахувати тотальну глобалізацію;
- забезпечувати розвиток конкурентно спроможного середовища;
- підвищувати розвиток держави та її регіонів високими темпами;
- передбачати підготовку кваліфікованих кадрів та надання «актуальних» знань;
- підвищувати розвиток як традиційних галузей і секторів економіки, так й інші сфери діяльності;
- забезпечувати формування нової якості життя, бізнесу, а, відтак, надання мобільних державних послуг;
- існувати у зв'язку із матеріальним світом, тобто становити базу індустріального розвитку та ін.

Забезпечити цифровізацію економіки може повсюдне впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), що можуть чинити позитивний вплив на соціально-економічний розвиток держави. Не поодинокими є випадки, коли ІКТ розглядається як вирішальний фактор, що представляє собою демаркаційний кордон між «старими» (класичними) і «новими» моделями цифрової економіки.

Разом із тим кількісний аналіз такого впливу ІКТ на мікро- і макрорівні дозволяє стверджувати про отримання таких результатів: не всі новітні технології можуть одразу бути застосовані на території всіх країн світу, навіть тимчасово. Крім того, слід вказати на те, що ІКТ підкоряються закону спадної віддачі більше, ніж будь-який інший ресурс, їх вплив, як відомо, важко виміряти, тому він передбачає низку прихованих і непоправних витрат та ефектів передачі. Варто також зазначити, що існує суттєва різниця в дохідності, одержуваної від технологій ІКТ у національних економіках у залежності від їх використання, розробки та виробництва. На мікроекономічному рівні

економічно виправдані тільки інвестиції в технології ІКТ, спрямовані на збереження й збільшення вартості інформаційного капіталу.

Щодо такого капіталу, то в його розвитку важливу роль відіграє краудсорсінг (crowdsourcing). Саме він вводить в дію інформаційний ресурс, що характеризує тип й обсяг вхідного попиту, необхідного для створення пропозиції та визначення обсягу виробництва, відповідного попиту.

Важливим соціально-економічним показником у цьому контексті є граничні темпи технічного заміщення між особистими даними та грошовими доходами. Однак цінність особистих даних залежить від контекстів, завдяки яким особисті дані можуть бути корисними. Завдяки поєднанню (на рівні регіону) краудсорсингу та діджиталізації регіональні органи влади та населення отримують можливість входження до глобального інформаційного простору.

Діджиталізація пов'язана не тільки зі зміною відносин між суб'єктами соціально-економічних процесів, але й з появою нового економічного ресурсу як для фірм та органів державної влади, так і для окремих осіб – цифрових даних. Це покликано забезпечити споживання та використання накопиченого досвіду в цифровому вигляді. Наприклад, дані про продажі часто є для компаній єдиним засобом, за допомогою якого вони можуть аналізувати поведінку покупців з метою впливу на вибір клієнтів. Так, відбувається дослідження у сфері лояльності, CRM (управління взаєминами з клієнтами) і останнім часом VRM (управління відносинами з постачальниками).

Усе це дозволяє розробити метрики, методи та інтелектуальні інструменти для консультування фірм з управління попитом. Науковці слушно зауважують, що з метою підвищення результативності функціонування системи публічного управління, її суб'єкти мають взаємодіяти з його об'єктом, оцінюючи через зворотний зв'язок стан задоволеності останнього щодо власного розвитку. Забезпечити такий зв'язок можливо через опрацювання звернень громадян, їх е-петицій тощо.

В свою чергу, «Інтернет речей» стає сферою реалізації розуміння попиту і вибору клієнтів, про що свідчить фактична поведінка споживачів. Наприклад,

якщо приватний сектор краще розуміє споживчий досвід своїх покупців (клієнтів), то він може впроваджувати нововведення та створювати персоналізовані продукти, послуги, механізми доставки. Даний принцип функціонування приватного сектору може бути застосований і по відношенню до державного сектору, що в сучасних умовах також забезпечує використання ІКТ та інших новітніх технологій під час надання послуг населенню.

Дані про споживання як товарів тривалого користування, так і витратних матеріалів будуть впливати на те, як організація формує свою ціннісну пропозицію. Більш прогресивні організації захочуть динамічно налаштовувати свою діяльність із використанням новітніх технологій, наприклад, дозволяючи окремим користувачам автоматично обмінюватися інформацією про використання через загальну платформу. Такі дані стають для покупця цінним товаром, який вони хотіли б мати, оскільки вони містять більш точну інформацію, ніж великі прогнозні дані [23].

Наявність даних про фактичне споживання в якості соціально-економічного ресурсу змінює відносини між клієнтом і надавачем послуг, що, у свою чергу, може змінити доходи та потоки ресурсів для таких надавачів послуг. Слід зазначити, що особисті дані про споживання продукту можуть мати певну цінність для індивідуума, але для створення соціально-економічної цінності для надавача послуг або для створення нових продуктів або послуг ці дані повинні бути перетворені в ресурс для відповідного соціально-економічного або ринкового контексту.

Таким чином, для створення ділових можливостей, зайнятості та зростання економічного добробуту громадян зовнішні вигоди від особистих даних повинні бути інтегровані в економіку та систему публічного управління.

Внесок клієнта в якості ресурсу не є новою концепцією, особливо в дослідженнях «сфери послуг». Цінність часто розуміється як взаємодія в процесі досвіду та споживання, що вимагає ресурсу клієнта для досягнення результатів. Новизна полягає в тому, що дані про споживання можуть бути відокремлені від людини, що дозволяє їх модифікувати, тобто перетворити в

ресурс соціально-економічної діяльності, наприклад, для планування споживання.

Крім того, технологія створює можливість для надавача послуг брати участь в управлінні споживанням за допомогою проксі-сервера, наприклад, дозволяючи динамічно модифікувати продукт (підлаштувати під споживача) на основі мінливих контекстів використання. Така динамічна участь надавача послуг може стимулювати попит або створювати додаткові економічні вигоди для нього за межами звичайних потоків доходів.

Таким чином, інформація від клієнта, доступна в якості особистих даних, потенційно є можливістю надавача послуг створювати ринкові переваги за рахунок налаштування продуктів або послуг. Для використання цієї переваги надавач послуг повинен вийти за рамки традиційного мислення, тому що дані про споживання корисні тільки як інструмент аналізу попиту. Дані про споживання мають великий потенціал, особливо коли вони надходять у реальному часі. Вони не тільки дозволяють стимулювати попит, а й динамічно формувати пропозицію.

Поточна «відстань» (з точки зору часу і простору) між купівлею і споживанням можна розглядати як неефективність ринку, яку технологія дозволяє усунути. Таким чином, досягається парето-ефективність, оскільки покупці в більшості випадків прагнуть отримати товар відразу, а надавачі послуг отримують більший дохід.

Додатковим джерелом взаємно корисних ефектів можуть стати дані про споживчі звички. Консолідація даних про фактичне споживання дозволяє пропонувати на ринок товари, що комплексно задовольняють кілька потреб відповідно до індивідуального формату споживання.

Діджиталізація є потенційно руйнівною для багатьох сфер суспільної діяльності, оскільки вона є позасистемним фактором, який вимагає системного регулювання, що може породжувати створення інноваційних продуктів і послуг, не схожі на існуючі, але дозволяють досягти тих же результатів. Таким чином, діджиталізація може змінити кордони існуючих ринків і

конкурентоспроможність виробників і їх товарів. Діджиталізація здатна викликати більш швидкі порівняно з попередніми десятиліттями структурні зміни на мікроекономічному рівні, що потребують перегляду моделей як мікро-, так і макrorівня в межах системи публічного управління.

Зумовлені діджиталізацією мікроекономічні ефекти чинять непрямий вплив на макроекономічні показники – обсяг ВВП, зайнятість, інфляцію тощо. Цей вплив складно виміряти, і ще більш складним завданням представляється можливість відокремити наслідки діджиталізації від інших факторів. Щодо впливу діджиталізації на інші сфери суспільної життєдіяльності, то його можна виміряти за допомогою економетричного інструментарію та теорії ризиків.

Діджиталізація зачіпає сферу промислової політики та розвитку інститутів управління економікою. Зміна технології істотно змінює виробничу базу та виробничі відносини, спектр виробленої й затребуваної продукції, а також вимоги до її характеристикам. При цьому інститути мають значний консерватизм та інерцію по відношенню до технічного прогресу, вони мають тенденцію гальмувати повсюдне впровадження всіх технічних досягнень, забезпечуючи стабільність суспільства і створюючи часовий лаг, що дозволяє підготувати суспільство до змін. У свою чергу, сила і терміни дії діджиталізації на продуктивність економіки будуть залежати від державного регулювання, промислової політики та публічних інститутів.

Очевидно, що діджиталізація зумовлює більш ефективне використання існуючих ресурсів – як капіталу, так і робочої сили. Пояснення цій ситуації частково пов'язане з економікою спільного використання, прикладами якої є більш раціональне використання існуючого загального парку транспортних засобів, фонду готельних номерів тощо. Нові технології також здатні допомогти краще використовувати існуючі ресурси за рахунок узгодження обсягів виробництва з демографічними процесами, макроекономічними параметрами держав тощо.

Інше джерело зростання ефективності від розвитку діджиталізації пов'язане з наближенням до нуля граничних витрат при формуванні мереж і

мережевих ефектів розширення. Збільшення віддачі від масштабу через мережеві ефекти є відносно невеликою частиною інструментарію.

Основне теоретичне положення, на якому базується більшість моделей, це зменшення прибутку або постійна віддача від масштабу. Для більшості традиційних виробництв – це положення представляється виправданим, але для цифрових технологій в загальному випадку воно застосовується із певним обмеженням. Так, зі збільшенням віддачі від масштабу фіксовані витрати (інвестиції) в перерахунку на одиницю продукції, швидко зменшуються по міру зростання обсягу продажів. Безумовно, на практиці існують чинники, що обмежують можливість використання ефекту масштабу, наприклад, державне регулювання, оподаткування, і перешкоджають «безшовному» масштабуванню від рівня міста до регіону, і далі до країни в цілому або всього світу.

Пріоритетність дослідження мережевих ефектів під впливом цифрової трансформації соціально-економічних відносин на регіональному рівні залежить від того, наскільки досліджувані ефекти іманентні по відношенню до економічної системи держави та регіонів, а також від масштабів їх поширення. Слід зазначити, що ефекти державної та регіональної діджиталізації не можуть бути відокремлені від існуючих довгострокових тенденцій старіння населення, глобалізації та збільшення частки зайнятості в секторі послуг на рівні регіону з урахуванням того, що фактор діджиталізації, швидше за все, буде діяти як прискорювач всіх змін, що відбуваються [31].

З огляду на це основні напрямки впливу діджиталізації на соціально-економічні показники держави та регіонів можна представити у вигляді такої схеми, що відбиває:

1. Випуск продукції (ВВП і ВРП):
  - зниження транзакційних витрат;
  - мережеві ефекти та збільшення віддачі від масштабу для цифрових товарів і послуг;
  - поліпшення відповідності за рахунок того, що цифрові платформи дозволяють здійснювати невеликі за обсягом транзакції з товарами і послугами;



- збільшення швидкості технічної дифузії в деяких площинах;
- не виключає характер цифрових товарів;
- зниження витрат на виробництво / інновації.

## 2. Капітал:

- доступність багатьох безкоштовних цифрових інструментів;
- зниження вартості за рахунок виключення посередництва;
- хмарні обчислення, доступність величезних обчислювальних потужностей;
- простота доступу до капіталу при P2P і P2B фінансування;
- нові платіжні системи та інструменти: біткойн, apple pay, swish тощо;
- більш ефективне використання існуючого основного капіталу (автомобілі, нерухомість, інструменти тощо), економіка спільного використання;

- більш повна інформація.

## 3. Ціноутворення:

- простота порівняння цін і прозорість;
- інформованість молодого населення до порівнянь цін в Інтернеті;
- спрощення виходу на ринок;
- посилення глобальної конкуренції в ланцюжках створення вартості;
- додаткова інформація про споживачів й адресної реклами, цінової дискримінації;
- дієвість брендування в поєднанні з більш високим ризиком негативного сприйняття і обструкції.

## 4. Заробітна плата:

- глобальність Інтернет-ринку;
- наростання конкуренції між економікою попиту і самозайнятістю;
- зміна процесу ведення переговорів про заробітну плату в економіці в міру розширення сфери самозайнятості.

На рис. 2.11 приведена карта впливу діджиталізації на соціально-економічні проблеми, процеси і показники на регіональному рівні на основі ідеї впливу цифровізації на економіку мікро-, мезо- і макрорівня. Слід відзначити, що мезорівень – це рівень, що передбачає насамперед розвиток регіону, тому дана карта повинна прийматися до уваги при розробці регіональних управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку діджиталізації. Наведена карта визначає вплив діджиталізації на соціально-економічні процеси в державі та регіоні, так звані «сліпі зони» позначені цифрами.



Рис. 2.11. Модель впливу діджиталізації економіки на соціально-економічні процеси і показники в державі та регіонах

Сліпа зона 1 – Соціальна цінність. Рівень розвитку окремо взятої особистості. Відносно державної та регіональної політики перша сліпа зона стосується досліджень соціальної цінності, створюваної цифровою економікою, зокрема, державними та регіональними платформами P2P в економіці обміну. У широкому сенсі соціальна цінність включає такі поняття, як встановлення особистих контактів, створення соціальних зв'язків, зміцнення громад і соціальна згуртованість. Останнє має безпосереднє відношення до економіки

обміну в територіальному розрізі. Слід зазначити, що в дискурсі навколо економіки спільного використання аспекти соціальної цінності зазвичай згадуються як аргумент, але до теперішнього часу це не стало предметом комплексних наукових досліджень [30, с. 40].

Підхід до вивчення соціальної цінності державних і регіональних платформ спільного використання P2P полягають у проведенні опитування в масштабі, наприклад, конкретного регіону, серед користувачів для визначення індивідуальних ефектів, які створюються такими цифровими платформами. Під час опитування можна виявити, чи виникають у процесі використання платформи P2P міцні соціальні зв'язки або зв'язок із певною групою або спільнотою в даному регіоні.

Сліпа зона 2 – Споживчі та соціальні ризики в державній та регіональній політиці. Друга сліпа зона в дослідженнях державних і регіональних платформ спільного використання P2P – це ризики для споживачів і суспільства на рівні держави та регіону зокрема. Ці ризики широко визнані та викликають значну зацікавленість органів державної влади, але наукові дослідження таких ефектів поки що не проводяться на системній основі.

Дослідження у сфері безпеки споживачів, юридичної відповідальності, запобігання злочинної діяльності та суспільної охорони здоров'я можуть стати основою для розробки механізмів державного регулювання для пом'якшення цих ризиків. Спосіб вивчення споживчих і соціальних ризиків представляє собою аналіз даних про негативні наслідки транзакцій на державних і регіональних цифрових платформах, що, на нашу думку, передбачає дослідження тільки після того, як більша частина збитку вже виникла, що спонукає шукати інші підходи. Іншим підходом буде використання підходу до управління ризиками, спеціально пристосованого для економіки спільного використання. Таке дослідження могло б включати систематичне визначення споживчого та соціального ризику в межах досліджуваної регіональної економіки та теоретичний розрахунок цих ризиків з точки зору частоти й впливу.

Сліпа зона 3 – Умови праці та динаміка ринку праці, у т.ч. регіонального. Вплив зростання платформ P2P на зайнятість в загальному вигляді вивчено, але вплив на умови регіонального ринку праці та динаміку ринку в масштабі регіону – поки що недостатньо. Якщо допустити, що умови роботи, наприклад, водіїв Uber, недостатні для забезпечення стабільного рівня життя, то виникає необхідність систематичних розрахунків для аналізу впливу умов роботи на основі функціонування регіональної цифрової платформи на якість рівня життя в регіоні.

Наслідки збільшення часткової зайнятості на платформах для регіонального ринку праці можуть забезпечити обґрунтування прийняття державними органами регулятивних заходів, які вимагають обліку гнучкості й автономії на ринку праці для обох сторін платформної взаємодії: власників платформи, а також осіб, які надають свої послуги через платформу. Для вивчення умов роботи можуть бути проведені тематичні дослідження, спрямовані на виявлення можливих проблем трудових відносин.

Наступним кроком буде розрахунок мінімальних передумов для роботи в економіці обміну та визначення, чи виконуються ці попередні умови на різних платформах. Для вивчення макроекономічної ефективності ринку праці можна використовувати підхід, заснований на моделюванні тенденцій і динаміки, зумовлених економікою спільного використання.

Сліпа зона 3 також включає з урахуванням складових Сліпої зони 2 – Екологічну стійкість у масштабі державної та регіональної політики. Незважаючи на те, що концепція економіки спільного використання позитивно впливає на екологічну стійкість, ця теза не розглядається в літературі про вплив цифрових платформ P2P у контексті регіональної економіки. Хоча щодо рівнів володіння деякі дослідження проводяться, але наслідки для екологічної стійкості не зовсім зрозумілі. Крім того, ефекти другого порядку можуть звести нанівець можливі позитивні екологічні ефекти в регіоні [24].

Одним із способів вивчення впливу на навколишнє середовище регіональних платформ спільного використання може стати попереднє

виявлення всіх можливих наслідків для навколишнього середовища і створення концептуальної причинно-наслідкового моделі регіонального рівня. Потім цю модель можна використовувати для створення динамічної математичної моделі для розрахунку впливу на навколишнє середовище при певних припущеннях або в певних сценаріях розвитку регіональної економіки.

Сліпа зона 3 також включає з урахуванням складових Сліпої зони 2 – Інновації. Ця сліпа зона відноситься до значущості інноваційного характеру платформ регіональної економіки спільного використання. Наскільки інноваційними і руйнівними є регіональні платформи P2P у сферах, в яких вони діють (наприклад, особистий транспортний сектор або домен гостинності), такий аналіз вимагає науково обґрунтованих підходів, щоб виявити вплив цифрових платформ P2P на бізнес-моделі і ринкову структуру сфери, в якій працює регіональна платформа.

Підводячи проміжні підсумки дослідження впливу діджиталізації на систему публічного управління та економіку з точки зору її цифрового розвитку, можна зробити наступні висновки.

Діджиталізація впливає на характер соціально-економічної поведінки господарюючих суб'єктів, особливості виробництва і середньострокову рівноважну зайнятість незалежно від того, чи змінилися переваги щодо роботи, відпочинку і споживання. Трансформація зачіпає широкий спектр соціально-економічних відносин, починаючи від способів виробництва продукції, вибору товарів споживачами і, закінчуючи способами пошуку роботи. Таким чином, цифрові процеси і технологія змінюють загальне середовище виробництва та споживання, попиту і пропозиції на ринках товарів, продукції і послуг, а також і на ринку праці.

Найбільш високим потенціалом ефективного узгодження попиту і пропозиції володіє бізнес модель краудсорсингу, яка може бути використана не тільки на ринках реальних товарів і комерційних послуг, але і у сфері державних послуг, у тому числі на рівні регіональних органів влади. Його сутність полягає у залученні до вирішення тих чи інших проблем інноваційної

діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань та досвіду на кшталт субпідрядної роботи на добровільних засадах із застосуванням новітніх цифрових технологій.

Краще знання про ефекти масштабу та мережевих ефектів в економіці держави дозволяє сформулювати концептуальне ядро дослідницької програми. Інформація про те, скільки мережевих ефектів від цифрових фірм перетікає в промисловість і яка швидкість зміни може бути використана для оцінки потенціалу зростання ВВП і ВРП. Якщо мережеві ефекти стають все більш поширеними, то ВРП може збільшитися в порівнянні з «менш цифровою» економікою. Дослідження щодо ефектів, що відносяться до розглянутих «сліпих зон» можуть, на нашу думку, підвищити цінність академічного дискурсу діджиталізації та допомогти розробникам політики у визначенні управлінських підходів до регулювання платформ економіки спільного використання.

Крім того, ці дослідження будуть надавати підтримку керівним органам державної влади в процесі прийняття рішень щодо розробки публічних платформ для електронних послуг місцевими, регіональними або загальнодержавними органами. В останньому випадку також необхідно враховувати вплив цифрових платформ на завдання державних органів. Саме на ці аспекти звернута увага в розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації».

Отже, розвиток діджиталізації в Україні складно спрогнозувати, але пропонується здійснювати в межах двох сценаріїв, що визначають напрямки вдосконалення механізмів державного регулювання. На наше переконання, один сценарій – позитивний, передбачає послідовне, науково обґрунтоване, виважене та повсюдне впровадження діджиталізації в Україні та її регіонах. А другий сценарій – негативний, який навпаки визначає фактори та наслідки не впровадження цифровізації на вітчизняних теренах.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДСТАВІ ПЛАТФОРМНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

#### 3.1. Обґрунтування організаційно-правових аспектів подальшої інтеграції цифрових платформ в цифровізацію публічного управління

У попередньому розділі досліджувані цифрові платформи дозволяють створювати додаткову цінність для публічного управління за рахунок полегшення обмінів між великим числом учасників і груп учасників. В свою чергу, з точки зору технології, цифрова платформа являє собою групу технологій, що використовуються в якості основи забезпечення створення конкретизованої та спеціалізованої системи цифрового взаємодії.

З організаційної точки зору цифрова платформа – це організація, яке забезпечує взаємовигідну взаємодію між сторонніми користувачами і споживачами, надаючи відкриту інфраструктуру для учасників і встановлюючи правила взаємодії.

У межах реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України у найближчій перспективі (до 2025 року) планується, зокрема:

- покриття всіх міст-мільйонників зв'язком 5G і вище;
- успішне функціонування не менше 10 галузевих (індустріальних) цифрових платформ для основних предметних областей економіки (у тому числі для цифрового охорони здоров'я, цифрової освіти і «розумного міста»);
- старт роботи не менше 500 малих і середніх підприємств у сфері створення цифрових технологій і платформ, а також надання цифрових послуг.

В Україні не багато міст, що налічують більше мільйона населення. У сукупності населення цих міст становить приблизно 20% всього населення країни. Слід зазначити, реалізація вищевказаних пріоритетів Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України у найближчій перспективі (до 2025 року), особливо в умовах війни може посилити нерівномірність умов у

регіонах і поставити регіони, які не мають міст-мільйонників, в явно не вигідні умови з точки зору доступу до міжнародних і національних цифрових платформ як в якості покупців, так і як у продавців, а також не дозволить забезпечити в цих регіонах високу якість цифрових сервісів у сфері державних послуг для всього населення. Це у свою чергу здатне запуснути міграційні процеси на додачу до вже існуючих ВПО та доповнити економічну деградацію соціальної деградацію зазначених регіонів.

На тлі широкого висвітлення джерел переваг цифрових платформ у сфері створення вартості для учасників платформної взаємодії і для власників платформ залишаються недостатньо прозорими питання, які стосуються вартості розробки й упровадження такого роду моделей у публічному управлінні, тобто до оцінки стартового обсягу інвестицій.

При цьому основні напрямки інвестицій у цифрову економіку – це інвестиційні потреби, джерела інвестицій – характерні інвестори – і основні напрямки державного регулювання – це створення умов, необхідних для дотримання балансу інтересів у межах інвестиційного процесу.

Видається обґрунтованим, що фінансування загальнонаціональних проєктів передбачається здійснювати за рахунок коштів державного бюджету і позабюджетних джерел, в якості яких виступають компанії державного рівня, а проєкти регіонального і галузевого призначення повинні співфінансуватися з місцевих бюджетів, галузевих держпрограм і позабюджетних джерел фінансування. Уважаємо, що оновлена Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України має передбачати створення цифрової інфраструктури, угруповання супутників зв'язку з глобальним охопленням та ін. [22, с. 353].

Фінансування цієї частини проєкту повинно здійснюватися повністю з позабюджетних джерел. З державного бюджету повинно бути направлено на підключення до інтернету віддалених населених пунктів, соціальних установ і держорганів. Проте наразі вже потрібно виділяти кошти для створення єдиної цифрової платформи.



Слід зазначити, що сучасна цифрова платформа складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, а саме (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Складові сучасної цифрової платформи

- традиційні ІТ-системи – центри обробки даних і мережі, модернізовані для включення в цифрову платформу;
- взаємодії з користувачами в цифровій формі;
- Інтернету речей;
- аналітики та штучного інтелекту;
- екосистеми як основи для взаємодії в цифровому світі.

Цикл модернізації цифрової платформи із використанням можливостей різних елементів цифрової економіки представлений на рис. 3.2.

На даний час питання життєвого циклу цифрових платформ недостатньо вивчені, але можна припустити, що їх модернізація відбуватиметься як перманентний процес, з якого його первинні учасники не можуть вийти без ризику втратити свої позиції. Для регіональних учасників такий процес, з

одного боку, відкриває можливості просування власного бачення і практик, але, з другого боку, вимагає витрат на адаптацію.

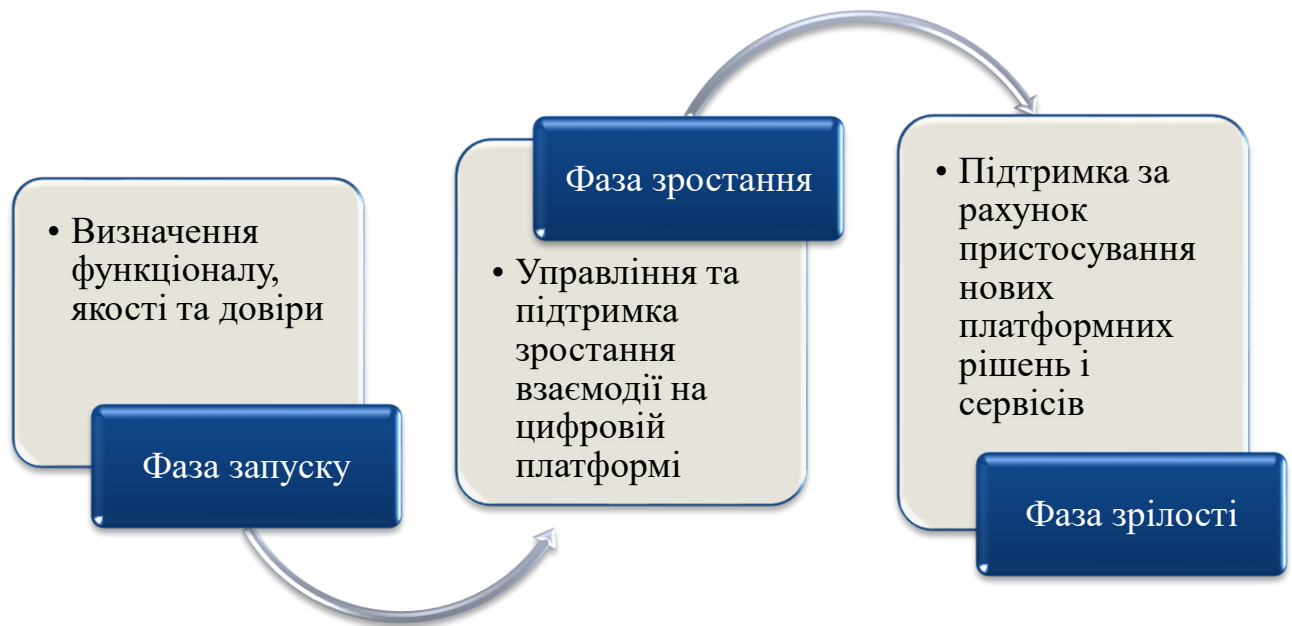


Рис. 3.2. Цикл модернізації цифрової платформи з використанням можливостей різних елементів цифрової економіки

Таким чином, цифрова економіка розширює потенціал цифрового розвитку державного та муніципального управління – завдяки використанню та поширенню платформної концепції [17, 19, 69].

Що стосується Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України (розрахована на період до 2020 р., але не є оновленою спочатку через коронавірус, а потім повномасштабне вторгнення) є галузевим документом стратегічного планування, тому зазначені в ній пріоритети, цілі та завдання повинні бути враховані при формуванні та коригуванні стратегій соціально-економічного розвитку України загалом і її регіонів зокрема.

На основі аналізу документів, що визначають перспективи розвитку цифрової економіки в Україні, включаючи Стратегію розвитку інформаційного суспільства, можемо зробити висновок, що наразі недостатня увага приділяється оцінці впливу наслідків діджиталізації на функціонування

публічної політики та заходам відповідного реагування з боку місцевої влади та бізнесу.

Разом із тим на даний час найбільш значущим є прийняття оновленої Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 р. У цьому контексті підкреслимо, що актуальним завданням України є розробка та реалізація насамперед соціально-економічних програм і стратегій загальнодержавного масштабу. У межах загальнодержавної програми важлива роль має бути відведена вирішенню соціально-економічних проблемі ризиків, що пов'язані із таким розвитком. Практика розробки та реалізації соціально-економічних програм у регіонах показала, що в даному випадку зустрічаються ті ж проблеми, які притаманні програмам комплексного соціально-економічного регіонального розвитку (недоліки опрацювання цілей і завдань програми, механізму її реалізації; складності в організації фінансування та ін.).

Незважаючи на певні труднощі реалізації цільових програм регіонального соціально-економічного розвитку в умовах переходу до ринкової економіки, вони міцно увійшли в управлінську та господарську практику України [22, с. 350].

В свою чергу розвиток е-урядування та цифрової економіки в умовах платформної концепції може бути реалізований в таких основних напрямках:

- створення інституційного середовища для рівноправного існування і розвитку різних форм власності;
- освітній, медичній та іншій сферах, що мають передбачати збалансоване використання різних форм власності, які знімають гостроту протиріч між власником і не власником у процесі виробництва певних товарів і послуг, а також розподілу різних благ;
- формування у вітчизняній економіці «відповідальної» системи приватної власності, що долучається до процесів публічного та державного партнерства з метою забезпечення розвитку суспільства;
- формування також системи соціального партнерства;

- створення економічної зацікавленості в наділення працівників власністю і розвитку на підприємствах робочої власності, створення фірм на принципах з'єднання праці і капіталу;
- збільшення числа суб'єктів одного об'єкта власності і делегування частини прав власності не власникам (працівникам або їхнім професійним організаціям, органам місцевого самоврядування, довірчим організаціям, ОСББ та ін.)

Концепція використання штучного інтелекту в найважливіших сферах суспільного життя визначає, що з огляду на перспективність розвитку штучного інтелекту та повсюдність його використання у вітчизняній системі державного управління слід провести реформаційні заходи, які мають стосуватися, зокрема вдосконалення її структури. Власне кажучи, йдеться про необхідність створення окремої інституції (органу), покликаною контролювати стан упровадження штучного інтелекту у вищезазначені сфери суспільної життєдіяльності.

Аналізуючи дану пропозицію та низку чинних правових документів у сфері розвитку діджиталізації, можемо зауважити таке: не зовсім слушним є створення нової інституції у сфері контролю за використанням штучного інтелекту. На підтвердження можемо зазначити, що актуальним завданням України за сучасних складних умов її функціонування є вихід з соціально-політичної та фінансово-економічної кризи.

Крім того, останні нормативно-правові акти щодо оптимізації системи державної влади вказують на важливість зменшення кількості управлінського апарату та витрат на його утримання. При цьому немає єдиного розуміння щодо статусу інституції, яку пропонують створити для нагляду за впровадженням штучного інтелекту (чи вона буде дорадчою, чи консультативно-дорадчою, чи ЦОВВ тощо).

Зважаючи на це, вважаємо, що логічним буде розширення повноважень інституції, що вже функціонує в аналізованій сфері, – Міністерства цифрової трансформації України. Априорі до його компетенції належить ця сфера, яка

набирає актуальності через повсюдність упровадження. У цьому контексті варто вказати на декілька аспектів, по-перше, на важливість обґрунтування місця та ролі Мінцифри у системі державного регулювання цифровізацією.

Запропоноване розширення повноважень Мінцифри сутнісно не змінює її компетенцію, навпаки, забезпечує повну відповідність механізму та суб'єкта реалізації державного регулювання його об'єкту. Державна інституція продовжуватиме залишатися центральним органом виконавчої влади (ЦОВВ), діяльність якого спрямовується і координується Урядом України. Цей орган й надалі продовжуватиме поширювати свою дію на центральному та регіональному рівнях.

Проте пропонується, що на Мінцифри покладається також обов'язок щодо впровадження інтегрального механізму державного регулювання соціально-економічних ризиків цифровізації. Цей комплексний механізм включає заходи, спрямовані, з одного боку, на підвищення результативності діяльності інших суб'єктів державного управління, а з другого – забезпечення розвитку його об'єкта, тобто тих сфер суспільної життєдіяльності, які визначені як пріоритетні для діджиталізації [52].

Крім того, необхідна, зокрема, інкорпорація ресурсів державних і місцевих бюджетів, кадрового потенціалу, а також систематизація низки нормативно-правових документів, а саме:

- прийнятої Концепції використання штучного інтелекту в усі сфери суспільної життєдіяльності України;
- указу Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» (2010 р.);
- постанови КМУ «Положення про Міністерство цифрової трансформації України» (2019 р.) тощо [70].

До цих правових документів варто включити положення, що передбачає закріплення за Мінцифрою повноваження щодо здійснення ним єдиного на системній основі моніторингу стану діджиталізації публічного управління та регулювання цифрової економіки.

Слід підкреслити, що в межах авторських пропозицій доводиться необхідність не створення нових комітетів чи структурних підрозділів Мінцифри, а збереження його сучасної структури. В її межах комітет Мінцифри та його підкомітети опікуватимуться вирішенням питань за вищенаведеними напрямками, але повинні бути дещо зміщені акценти в їхній реалізації, а саме: у бік організаційно-адміністративного, інформаційного, ресурсного й управлінського забезпечення.

Воно у свою чергу передбачає, насамперед, надання консультацій і здійснення прогнозування та моніторингу стану діджиталізації публічного управління та ризиків, які із ним пов'язані. Таке використання наявної організаційно-функціональної будови Мінцифри України дозволить системно, вчасно та виважено коригувати державну політику цифровізації на макро- і мікрорівнях, визначаючи пов'язані з нею ризики.

### **3.2. Пропозиції щодо розвитку цифрових компетенцій та цифрової зайнятості в публічному управлінні**

Напрацювавши шляхи розвитку цифровізованого публічного управління відповідно до платформної концепції [17, 19, 69], важливо також визначити, що існує недостатня підготовленість кадрової системи публічного управління до таких перетворень, що посилює невідповідність між розвитком кадрового потенціалу публічної служби та його резерву – і розвитком діджиталізації публічного управління та цифрової економіки.

У сучасній теорії управління спостерігаємо відсутність теоретико-методологічних положень, які б системно розкривали особливості, тенденції трансформації ринку праці, у тому числі, для публічної служби в умовах цифрової трансформації.

Під впливом цифровізації економіки з'являється новий вид зайнятості – цифровий, що обумовлює необхідність формування й удосконалення відповідного понятійно-категоріального апарату; зокрема, таких понять, як

«цифрова зайнятість», «цифровий працівник», «цифрове робоче місце», «цифрова посада», а також їх нормативно-правовий статус (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Нові поняття ринку праці в умовах цифровізації

Трансформація зайнятості відбувається в результаті масштабного впровадження цифрових технологій та інновацій у робочий процес, що сприяє формуванню потенціалу діджиталізації.

Стратегія Єдиного цифрового ринку успішно реалізується у Європі, вона приносить мільярдні прибутки та забезпечує створення сотень тисяч робочих місць. У найближчому майбутньому онлайн-зайнятість стане найпоширенішою у світі. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, ІТ-революція відкриє людині світ робототехніки та автономного транспорту, штучного інтелекту та навчання з допомогою машин, нових матеріалів, біотехнологій та геноміки.

Україна протягом останніх років займала перше місце в Європі та четверте у світі за зайнятістю на цифрових платформах. Про це свідчить обсяг фінансового потоку та кількість виконаних робіт в онлайн-системі. Вона також має перше місце у світі в ІТ-фрилансі. Вітчизняні фрилансери використовують на цифровій роботі 40 платформ і різноманітні спеціалізовані групи у соцмережах. Найбільш обізнаними в цих питаннях є молоді фрилансери, досить

відомими для них є понад 30 платформ. Вони підтвердили, що знаходять роботу, використовуючи соціальні мережі.

Вітчизняні працівники користуються попитом на ринку праці цифрових платформ. Іноземні замовники часто замовляють їхні послуги через ряд переваг, які вони мають порівняно з представниками фрілансу з інших країн. По-перше, за відносно невисоку плату якісно виконують роботу. По-друге, отримувати онлайн-замовлення українцям, наприклад від європейських та американських замовників, простіше з огляду на культурну близькість та приналежність до східноєвропейського часового поясу. По-третє, платформи забезпечують можливість компаніям залучати тих працівників, які не є штатними, і яких не доцільно утримувати на постійній основі, а лише періодично залучати як тимчасових працівників при виконанні певних видів робіт.

Окрім того, працівники співпрацюють з широким колом світових клієнтів та знаходять роботу, відповідно до своїх запитів та кваліфікації. Це особливо актуально для працівників, які мають певні обмеження у виборі роботи, осіб з обмеженими можливостями, тих, хто відчуває дискримінацію, має фізичні обмеження до самореалізації тощо.

Онлайн зайнятість породжує майже необмежений попит та пропозицію праці, знижує рівень операційних витрат та допомагає вирішувати проблему зайнятості на ринку праці.

Структуризація онлайн-зайнятості за рівнем складності передбачає поділ на базову та смарт-зайнятість. Якщо базова включає виконання будь-якої цифрової роботи (роботи в call-, СAТІ-центрах, виконання перекладів, блогів, адміністрування сайтів), то цифрова смарт-зайнятість характеризується, насамперед, створенням якісно нового або покращенням існуючого продукту, послуги, наприклад, створенням стартапів, нових програм, сервісного забезпечення, енергетичних ресурсів, матеріалів тощо [73].

Цифрова смарт-зайнятість, враховуючи рівень інноваційності, є конкурентним і важливим чинником ефективності розвитку кожної країни та глобальної економіки в цілому. Це означає створення нових моделей штучного



інтелекту, поширення системи персоналізації та доступності хмарних робочих сховищ, що не залежать від роботодавців та сприяють продуктивному пошуку роботи.

Цифрова компетентність є ключовою компетентністю в умовах четвертої промислової революції. Цифрова компетентність – це впевнене, критичне та відповідальне використання і взаємодія з цифровими технологіями для навчання, працевлаштування, роботи, дозвілля та участі у суспільному житті, яка охоплює такі поняття, як інформаційна грамотність та медіа грамотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпека (включаючи захист персональних даних у цифровому середовищі та кібербезпеку), а також вирішення різнопланових проблем і навчання впродовж життя.

Цифрова компетентність – це інтегральна характеристика особистості, яка динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення щодо використання цифрових технологій для спілкування, власного розвитку, навчання, роботи, участі у суспільному житті, відповідно до сфери компетенцій, належним чином (безпечно, творчо, критично, відповідально, етично). Цифрова компетентність дозволяє виконувати комплексні завдання у цифровому середовищі.

У 2021 році Мінцифри презентував Рамки цифрових компетентностей для громадян України. Рамка цифрових компетентностей для громадян України – це інструмент, створений для того, щоб покращити рівень цифрових компетентностей громадян, допомогти у створенні державної політики та плануванні освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності та практичного використання засобів і сервісів ІТ-технологій конкретними цільовими групами населення. Рамка цифрових компетентностей – це своєрідний стандарт та довідник із цифрових компетентностей, що окреслює певний обсяг знань, умінь та практичних навичок, необхідних для достойної конкуренції на українському та європейському ринку праці та комфортного використання сучасних досягнень цифрових технологій [25].

Рамка цифрових компетентностей для громадян України має чотири виміри, тобто наборів властивостей і характеристик, які дозволяють у повній мірі описати змістовні особливості контенту певних компетентностей, а також необхідний мінімум теоретичних знань, умінь і практичних навичок залежно від прогнозованого рівня щодо їх можливого використання:

Вимір 1. Сфери компетентностей. Всі компетентності умовно поділено на різні сфери, залежно від функціональних особливостей та рівня складності задач, вирішуваних користувачами.

Вимір 2. Назви та дескриптори компетентностей, що стосуються кожної сфери.

Вимір 3. Рівні володіння, набуті громадянами за кожною компетентністю.

Вимір 4. Знання, вміння, навички, застосовані для кожної компетентності.

Отже, Рамка цифрових компетентностей для громадян України охоплює безліч питань з галузі сучасних ІТ-технологій, які важливі для громадян України як у професійному, так і побутовому аспекті.

Згідно з дескрипторами цифрових компетентностей у перелік знань, умінь і навичок у різних сферах застосування цифрового контенту введено питання мінімально необхідного рівня комп'ютерної грамотності, зокрема щодо розуміння і реалізації окремих операцій і функцій з цифровими пристроями, так і вищої складності, аж до розробки і створення власного цифрового контенту, його аналізу та оптимізації.

Такий підхід дозволяє роботодавцям, виробнича діяльність яких не має безпосереднього відношення до ІТ-галузі, гнучко сформулювати вимоги до цифрових компетентностей своїх працівників і оптимізувати кадровий потенціал відповідно до виконуваних функцій за рахунок цифровізації виробничого процесу та впровадження новітніх розробок ІТ у виробництво. Проте такий підхід дозволяє громадянам України, що не мають базової освіти галузі ІТ, у тому числі, публічних службовців, реально оцінити свій рівень володіння цифровими компетентностями у відповідних сферах та реалізувати свої потреби і створити достойну конкуренцію на ринку праці в умовах

цифровізації побуту, суспільного життя і досягнень індустрії 4.0, використовуючи принцип «навчання впродовж життя».

Можливості використання Рамки цифрових компетентностей для громадян України, адаптованих до вимог публічного управління такі:

- створення державної або регіональної політики з питань розвитку цифрових навичок громадян та мешканців регіону, для планування освітніх та соціальних ініціатив з метою покращення стану;
- внесення доповнень та змін у професійні стандарти й посадові вимоги;
- створення програм навчання, тренінгів, освітніх ресурсів, спрямованих на підвищення рівня володіння цифровими компетентностями;
- створення професійних більш деталізованих рамок цифрових компетентностей для основних професійних груп різних галузей економіки, сільського господарства, державних службовців, освітян, медичних працівників, підприємців тощо;
- погодження методології та системного збору даних щодо рівня володіння цифровими компетентностями окремих верств населення;
- проведення тестування, опитування, сертифікації, атестації тощо;
- підготовка аналітичних звітів, прийняття рішень та планування заходів щодо підвищення рівня цифрової грамотності населення окремих регіонів, міст, територіальних громад тощо;
- громадських організацій, які займаються програмами підвищення якості цифрових навичок окремих категорій громадян;
- самооцінки рівня володіння цифровими компетентностями, виявлення прогалин та підвищення рівня власної цифрової компетентності громадян України [18, с. 124].

Поява та поширення нестандартних форм зайнятості обумовлена змінами технологій зовнішнього та внутрішнього середовища. В ході дослідження ринку праці в контексті сучасного економічного розвитку і становлення

цифрової економіки доцільно виявити зв'язки між змінами технологічних укладів і трансформацією форм зайнятості, у тому числі, у секторі публічного управління.

Ознакою переходу до цифрової економіки є формування та поширення цифрової зайнятості, в тому числі, у секторі публічного управління. Передумовою для визначення змісту категорії «цифрова зайнятість» є визначення критеріїв віднесення до неї зайнятих осіб. Критеріями віднесення до цифрової зайнятості є відповідність таким вимогам (рис. 3.4):

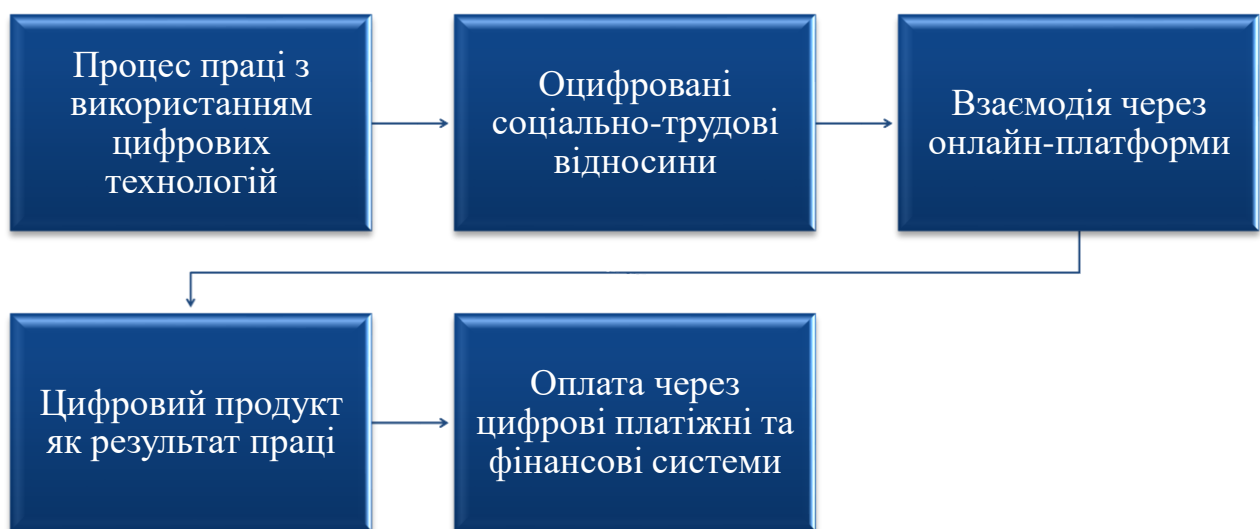


Рис. 3.4. Пропоновані критерії цифрової зайнятості, у тому числі у публічно управлінському секторі

- процес праці відбувається виключно з використанням цифрових технологій;
- оцифровані соціально-трудова відносини;
- учасники проєктної команди взаємодіють через онлайн-платформи та інші цифрові засоби;
- результатом праці є цифровий продукт;
- оплата за працю здійснюється через цифрові платіжні та фінансові системи.

Цифрова зайнятість реалізується цифровими працівниками, а її трактування обумовлює змістовне наповнення цієї економічної категорії.

Цифровий працівник – це особа, яка виконує трудові функції у цифровий спосіб, обіймає цифрову посаду та отримує грошову винагороду за виконання трудових функцій через цифрові платіжні системи.

Зміст категорії «цифрове робоче місце» має розкриватися в таких положеннях:

- робоче місце обладнане відповідно до змісту та характеру праці й інтегроване у цифровий або віртуальний робочий простір;
- його особливістю є наявність цифрових пристроїв, підключених до корпоративної комп'ютерної мережі підприємства.

Цифрове робоче місце може бути стаціонарним або рухомим, останнє можливе за наявності відповідного змісту праці, яка не потребує складного обладнання та забезпечує мобільність працівника. Зростання попиту на цифрову смарт-зайнятість й на інтелектуальну робочу силу з цифровими навичками при переході до V і VI технологічних укладів обумовлюється:

- упровадженням нових технологій та формуванням високопродуктивних робочих місць, цифровий характер яких визначається ключовими технологіями V і VI укладів;
- оцифровуванням трудового процесу при переході економіки до V і VI укладів, що зумовить потребу в працівниках із цифровими навичками;
- швидкими змінами технологій, що актуалізує потребу в постійному оновленні навичок працівниками;
- оптимізацією онлайн-навчання для опанування нових навичок.

Цифровий ринок праці – це специфічний сегмент глобального ринку праці, на якому попит і пропозиція формуються у цифровий спосіб та створюються умови для участі економічно активного населення у глобальному цифровому розподілі праці через залучення до глобального цифрового виробництва. Товаром цифрового ринку праці виступає результат трудової

діяльності, створений за допомогою цифрових технологій. Параметри, методи і показники діагностики національного ринку праці в умовах цифровізації економіки відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропоновані показники діагностики національного ринку праці в умовах цифровізації економіки (індекс Boston Consulting Group, e-Intensity)**

Окремі складові індексу	Складові субіндексу
Розвиток інфраструктури	Розвиток інфраструктури» відображає ступінь розвитку інфраструктури та наявність і якості доступу в Інтернет (фіксованого та мобільного)
Онлайн-витрати	«Онлайн-витрати» включає в себе витрати на онлайн-роздріб і рекламу онлайн
Активність користувачів	«Активність користувачів» розраховується як середньозважене значення субіндексів нижчого рівня: активність компаній, активність споживачів і активність державних установ

Діджиталізація економіки відмічається появою нової категорії людей – NEET, що означає – поза освітою, роботою, тренінгами – серед молоді, віком 15-29 років, яку виключено як із безробітного, так і зайнятого населення. Означені процеси зумовлюють економічну й політичну невизначеність, відсутність роботи для молодих осіб без професійного досвіду, появу «соціальних ліфтів» чи недосконале їх використання, а також відсутність можливостей самореалізації [57, с. 7].

Сфера онлайн-зайнятості відкриває безмежні можливості, у тому числі, для публічного управління, але має і ряд ризиків пов'язаних із забезпеченням цієї роботи. Зайняті у сфері онлайн не потрапляють у систему правового регулювання соціально-трудова відносин в країні походження клієнта чи самого працівника, для них не забезпечується дія соціальних регуляторів:

- тривалість робочого часу;
- надання відпусток, лікарняних, мінімальних виплат;
- безпечності роботи;

– недопущення дискримінації тощо.

Онлайн-працівники ризикують працюючи лише з однією платформою чи виконуючи завдання для одного клієнта цієї платформи, що обумовлюється фінансовою залежністю від нього. Інколи клієнти пропонують таким працівникам роботу на спеціальних платформах, але після проходження процедури рекрутингу (у певний робочий час і за відповідну винагороду).

У даному випадку відносини набувають ознак відносин найму та мають захищатися законодавством, але практично цього не відбувається, тому для працівника втрачається перевага гнучкості, яка сприяла його додатковій самозайнятості. Як правило, онлайн-працівники не сплачують соціальних внесків та не зареєстровані як самозайняті.

Останнім часом набуває значного поширення у Європі та Америці тенденція, згідно з якою більшість новостворених підприємницьких структур застосовують краудворкінг, так як не мають фінансових можливостей чи бажання утримувати фахівців для виконання тимчасових завдань. Виконавців таких робіт, за допомогою комп'ютера, без зарахування у штат, називають краудворкерами. Не існує точних даних стосовно кількості краудворкерів у світовій практиці, хоча вважається, що найбільше їх в Індії і США, а кількість подібних здобувачів сягає сотні тисяч.

В багатьох країнах працівники виконують онлайн-роботу за договором. Компанії використовують ресурси інтернет-платформ, щоб знайти нові ідеї, здійснити різні опитування і дослідження. Однією з провідних німецьких платформ є [clickworker.de](http://clickworker.de), яка засвідчує, що на неї вже працює понад один мільйон краудворкерів.

В Україні краудворкінг не такий поширений, як за кордоном, але він розвивається. Онлайн-працівник залежить від рейтингу роботодавця, який є непередбачуваним. І можлива передача компаніями ризиків із найму працівників з нестійкою зайнятістю.

Як свідчать дослідження, діджиталізацію зайнятості складно регулювати, але, враховуючи зарубіжний досвід, можна визначити напрями вирішення

питання. З огляду на те, що переважна більшість онлайн-замовників зосереджена у невеликій кількості країн, то можна передбачити можливості впливу на ці процеси законодавчих інструментів та впровадити нові правила гри в суспільстві.

На рівні ЄС важливе значення матиме розробка і впровадження відповідних нормативів щодо ставлення роботодавців та агентств з працевлаштування до своїх працівників, зокрема, стосовно справедливості та гарантування хоча б мінімального стимулювання працівників.

Отже, під впливом цифровізації економіки з'являється новий вид зайнятості – цифровий, що обумовлює необхідність формування й удосконалення відповідного понятійно-категоріального апарату, зокрема, таких понять: «цифрова зайнятість»; «цифровий працівник»; «цифрове робоче місце»; «цифрова посада»; їх нормативно-правовий статус. У майбутньому, за вирішенням зазначених організаційно-правових питань, цифрова зайнятість буде активно поширюватися – у тому числі у публічному управлінні.



## ВИСНОВКИ

Представимо узагальнюючі висновки за підсумками дослідження цифрових платформ як складової моделі публічного управління.

1. Цифрова трансформація – це процес докорінного перетворення концепції і формату функціонування соціально-економічних систем усіх рівнів за допомогою:

- оцифрування – переведення всіх ресурсів у цифровий формат та впровадження і формування пулу цифрових технологій;
- цифровізації – створення мережевих платформ інтеграції та взаємодії користувачів цифрових технологій з метою досягнення стійкого й довгострокового існування в динамічних умовах цифрового простору.

Майбутнє вітчизняного бізнесу і систем управління полягає в переході на цифрові технології. Тісно пов'язане з цифровізацією життя всього суспільства, економіки та систем управління також і майбутнє повоєнне відновлення України.

2. Терміном «мережева економіка» прийнято називати стан економіки, який виникає, коли інфраструктура, яка обслуговує функціонування економіки певної країни чи групи країн, ґрунтується на використанні цифрових технологій.

Протягом останньої чверті ХХ ст. – на початку ХХІ ст. виробилося загальне концептуальне поле дослідження мереж у рамках економіко-управлінського методологічного підходу. Розгляд мережі – як особливої форми інтеграції бізнесу в економічній системі – та координація економічних чинників – як елементів цієї системи – дозволяє говорити про формування управлінських концепцій мережевих взаємодій.

3. Платформна концепція – модель, яка сформувалася в процесі цифрової трансформації й призначена для функціонування в цифровому середовищі. У найбільш загальному розумінні, її основне завдання полягає в

наданні бізнесу і населенню унікальних послуг з координації учасників ринку на основі цифрових платформ.

Основні підходи до впровадження платформної концепції у цифровізації публічного управління в Україні сформульовані у Концепції діджиталізації України, де визначені поняття: цифрового робочого місця; багатоканального інформування; відкритих даних; електронної ідентифікації громадян; повсюдної аналітики; «розумних» машин і засобів; Інтернету речей; цифрових державних платформ; програмної архітектури; блокчейну тощо.

4. У роботі класифіковані й досліджені основні етапи становлення цифрових порталів в Україні та процеси формування цифрового середовища в публічному управлінні:

- створення та функціонування Єдиного державного веб-порталу відкритих даних та Гіду з державних послуг;
- забезпечення роботи системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів Трембіта;
- розробка концепту спеціального правового режиму Дія Сіті – з метою сприяння розвитку ІТ-індустрії в Україні;
- запуск національної онлайн-платформи з цифрової грамотності «Дія. Освіта» – для навчання цифровій грамотності;
- запуск онлайн-платформи «DEM. Платформа електронної демократії» – для просування електронної демократії.

5. Проведений аналіз показав, що в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації Україна утримує темпи цифровізації публічного управління, активно розвиваючи платформну концепцію, якої дотримувалася від 2020 року. Зокрема, у 2022 році відбувалися заходи, спрямовані на подальший розвиток платформної концепції цифровізації публічного управління:

- розвиток Порталу Дія та мобільного додатку «Дія», збільшення асортименту послуг і сервісів, які можна отримати за їх допомогою;

- за підтримки проекту ПРООН (Diia Support) створено Дія.Безбар’єрність – інструмент комплексного підходу для забезпечення отримання державних послуг громадянами, які опинилися у складних життєвих обставинах;

- за даними Open Data Maturity 2022, Україна у 2022 році піднялася на 2 місце за цифровою відкритістю та вчергове увійшла до групи країн «трендсетерів»;

- до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» на кінець 2022 року долучилось 185 державних органів;

- у сфері ІТ-освіти у 2022 році Мінцифри спільно з партнерами реалізовано освітній проєкт IT Generation, що надав можливість громадянам безкоштовно опанувати нову професію в ІТ;

- здійснено запуск платформи екстреної допомоги з цифрової безпеки Nadiyno (<https://nadiyno.org/>) – інструменту для посилення онлайн-безпеки та підвищення цифрової грамотності громадян;

- запроваджено та розвинуто фандрейзингову платформу UNITED24 – для збору коштів на підтримку українців і Збройних Сил України.

6. У роботі досліджені організаційні питання розвитку цифрової економіки в Україні. Наведено логічну схему загальнодержавної Концепції цифрової економіки та виявлені основні кроки впровадження діджиталізації економіки в межах системи публічного управління:

- створення умов для розвитку цифрової економіки;
- цифрова трансформація галузей економіки (державне та регіональне управління, промисловість, освіта, охорона здоров’я тощо);
- економічний і соціальний вплив.

Представлено карту впливу діджиталізації на соціально-економічні проблеми, процеси і показники. Показано, що діджиталізація впливає на характер соціально-економічної поведінки господарюючих суб’єктів,

особливості виробництва і середньострокову рівноважну зайнятість. Найбільш високий потенціал ефективного узгодження попиту і пропозиції має бізнес-модель краудсорсингу, яка може бути використана не тільки на ринках реальних товарів і комерційних послуг, але й у сфері державних послуг, у тому числі на рівні регіональних органів влади.

7. Обґрунтовані пропозиції стосовно організаційно-правових аспектів подальшої інтеграції цифрових платформ у цифровізацію публічного управління, які передбачають:

7.1. Оновлення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, що має окреслювати створення належної цифрової інфраструктури відповідно до платформної концепції діджиталізації публічного управління.

7.2. Прийняття оновленої Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 р.

7.3. Розширення повноважень Міністерства цифрової трансформації України, що передбачає закріплення за Мінцифрою прав управління єдиною цифровою платформою на системній основі, моніторингу стану діджиталізації публічного управління та регулювання цифрової економіки.

7.4. Створення єдиної цифрової платформи з таких складових:

- традиційні ІТ-системи;
- центри обробки даних і мережі, модернізовані для включення в цифрову платформу;
- Інтернет речей;
- взаємодія з користувачами в цифровій формі;
- аналітика та штучний інтелект;
- екосистема як основа для взаємодії в цифровому світі.

Фінансування такого проєкту повинно здійснюватися повністю з позабюджетних джерел.

7.5. Наведено цикл модернізації пропонованої цифрової платформи з використанням можливостей різних елементів цифрової економіки й показано,

що цифрова економіка – завдяки використанню та поширенню платформної концепції – розширює потенціал цифрового розвитку державного та муніципального управління.

8. Дослідження шляхів розвитку цифровізованого публічного управління призвело до важливості вдосконалення кадрового потенціалу системи публічного управління. Вважаємо доцільними такі пропозиції щодо розвитку цифрових компетенцій та цифрової зайнятості в публічному управлінні:

- під впливом цифровізації економіки з'являється новий вид зайнятості – цифровий, що обумовлює необхідність удосконалення кадрової політики в системі публічної служби;

- стає необхідністю розвиток цифрової компетентності як впевненого, критичного та відповідального використання цифрових технологій та взаємодії з ними. Для цього обов'язковим для публічних службовців вважаємо використання Рамки цифрових компетентностей для держслужбовців – інструменту, створеному для покращення рівня цифрових компетентностей кадрів у публічному управлінні і планування освітніх ініціатив та оприлюдненому на порталі Дія.Цифрова освіта в грудні 2021 р.;

- постає нагальна необхідність щодо формування й удосконалення відповідного понятійно-категоріального апарату та нормативно-правового статусу таких понять як «цифрова зайнятість», «цифровий працівник», «цифрове робоче місце», «цифрова посада» тощо.

Вирішення зазначених організаційно-правових питань призведе до активного поширення цифрової зайнятості, модернізації процесів публічного управління, прискоренню розвитку цифрових компетентностей та покращення кадрового потенціалу системи публічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батир Ю. Г., Лопатченко І. М., Хмиров І. М. Державна політика сталого розвитку в умовах європейської інтеграції України : монографія. Харків: НУЦЗ України, 2021. 226 с.
2. Васильєв А. Й., Чарчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/viewFile/90867/86767> (дата звернення: 18.11.2024).
3. В Києві презентували дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (дата звернення: 12.11.2024).
4. Вектори економічного розвитку 2030. Матеріали для обговорення. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 17.11.2024).
5. Вплив діджиталізації на економічний розвиток регіонів. URL: <https://nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13997/1/Tohobytska218.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Герасименко А. М., Куценко Н. П. Сучасні стратегії та методи управління персоналом. URL: <http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/7827/1/Gerasimenco.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
7. Гід з державних послуг. URL: <https://guide.diia.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
8. Громико О. І. Вплив е-демократії на трансформацію системи державного управління України // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. : у 2 ч. № 2 (50). Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Ч. 2. С. 42–47.
9. Громико О. І. Вплив цифровізації на трансформацію системи державного управління України // Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2020. Вип. 2 (13). С. 520–540.

10. Діджиталізація у сфері зайнятості. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230521> (дата звернення: 16.11.2024).
11. Дія.Сіті. URL: <https://city.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2024).
12. Дія.Безбар'єрність. URL: <https://bf.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
13. Дія.Цифрова освіта. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-polozhennya-pro-ediniy-derzhavniy-portal-tsifrovoi-osviti-diya-tsifrova-osvita> (дата звернення: 18.11.2024).
14. Звіт про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України в 2022 році. URL: [2022 merged.pdf](#)
15. Завербний А. С., Двудіт З. П., Романюк А. О. Діджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка. Електронний журнал*. 2021. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2021/7.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/7.pdf) (дата звернення: 20.11.2024).
16. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
17. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115.
18. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. № 3 (84). Одеса : ОРДУ НАДУ при Президентіві України, 2021. С. 202–205.
19. Краудворкінг: скільки можна заробити, сидячи вдома. URL: <http://ua.korrespondent.net/bbc/1602064-vvs-rraudvorkibg/> (дата звернення: 19.11.2024).
20. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Платформена економіка: наратив інноваційного становлення підприємницьких університетів та філософія розвитку на засадах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7566> (дата звернення: 03.11.2024).

21. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : зб. наук. пр. НАДУ при Президентіві України. 2019. Вип. 1. С. 118–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2019\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_16) (дата звернення: 12.11.2024).

22. Лук'яненко О., Нямешук Г. Розвиток платформної економіки у глобальному цифровому середовищі. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1-2 (32-33). С. 27–49.

23. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-157-170](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-157-170) (дата звернення: 14.11.2024).

24. Мінцифри і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-i-nads-rozvivatimut-cifrovi-kompetentnosti-publichnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 22.11.2024).

25. Морева О. Л. Проблеми переходу до цифрової економіки: зарубіжні рецепти та перспективи. *Державне управління*. 2018. № 70. С. 344–359.

26. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news\\_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf) (дата звернення: 16.11.2024).

27. Основні принципи використання та доступу до публічної інформації у формі відкритих даних: зарубіжний досвід для України : аналітична записка НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/osnovni-principi-vikoristannya-ta-dostupu-do-publichnoi-informacii-u-formi> (дата звернення: 16.11.2024).



28. Офіційний інтернет-портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2024).
29. Офіційний сайт ITMED. URL: <https://itmed.org/> (дата звернення: 20.11.2024).
30. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2024).
31. Панцир С. Е-демократія в Україні: рекомендації щодо впровадження політики та забезпечення її результативності. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28784.pdf> (дата звернення: 17.11.2024).
32. Пасмор Ю. В. Сучасні проблеми цифровізації в інноваційному суспільстві. Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років : зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу (м. Харків, 23 січ. 2020 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 78–84.
33. Піжук О. І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 39–47.
34. Платформа екстреної допомоги з цифрової безпеки Nadiyno. URL: <https://nadiyno.org/about-us/> (дата звернення: 16.11.2024).
35. Подольська О. В., Оберемок В. В Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. URL: <http://surl.li/hhdpw>(дата звернення: 18.11.2024).
36. Портал Трембіта. URL: <https://trembita.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2024).
37. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. Редакція від 14 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
38. Про віртуальні активи : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

39. Про внесення змін до наказу Міністерства цифрової трансформації України від 08 лип. 2020 р. № 104 : затверджено Наказом Міністерства цифрової трансформації України від 27 груд. 2022 р. № 139 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0068-23#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

40. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. Редакція від 24 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

41. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29 лип. 2019 р. № 558. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853#Text> (дата звернення: 18.11.2024).

42. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. Редакція від 13 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

43. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. Редакція від 07 листоп. 2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

44. Про електронні комунікації : Закон України від 16 груд. 2020 р. № 1089-IX. Редакція від 29 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 18.11.2024).

45. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 берез. 2021 р. № 179 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 19.11.2024).

46. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 січ. 2013 р. № 13. Редакція від 31 груд. 2019 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-п#Text> (дата звернення: 18.11.2024).

47. Про затвердження Порядку використання коштів з рахунка Міністерства цифрової трансформації для забезпечення протидії

інформаційним загрозам з боку держави-агресора, кіберзахисту, відновлення та розвитку цифрової інфраструктури держави : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 лип. 2022 р. № 751. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/751-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.11.2024).

48. Про Концепцію розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 верес. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 20.11.2024).

49. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку : Закон України від 16 груд. 2021 р. № 1971-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text> (дата звернення: 19.11.2024).

50. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22 верес. 2016 р. № 1540-VIII. Редакція від 07 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

51. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01 груд. 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 17.11.2024).

52. Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027) від 23 лют. 2023 р. № 2926-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text> (дата звернення: 18.11.2024).

53. Про реалізацію експериментального проекту щодо взаємного визнання електронних довірчих послуг між Україною та Європейським Союзом : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 листоп. 2022 р. № 1311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1311-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.11.2024)

54. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її

реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р; редакція від 17 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2024).

55. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 груд. 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.11.2024).

56. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 трав. 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

57. Про телекомунікації : Закон України від 18 листоп. 2003 р. № 1280-IV. Редакція від 24 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення: 18.11.2024).

58. Про затвердження Звіту про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України в 2022 році : наказ Міністерства цифрової трансформації України, 2023. URL: [https://dostup.org.ua/request/119951/response/390627/attach/4/2022%20merged.pdf?cookie\\_passthrough=1](https://dostup.org.ua/request/119951/response/390627/attach/4/2022%20merged.pdf?cookie_passthrough=1) (дата звернення: 10.11.2024).

59. Руденко М., Вертакова Ю., Курбанов А. Інформаційне забезпечення управління регіоном та організаціями з використанням аутсорсингу. 2019. URL: <https://mentamore.com/socium/didzhitalizaciya.html> (дата звернення: 19.11.2023).

60. Руденко М., Грибанов Ю. Тенденції цифровізації та сервісизації економіки. *Теорія та практика сервісу: економіка, соціальна сфера, технології*. 2019. № 2 (40). С. 5–8.

61. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ : КОНДОР, 2017. 324 с.

62. Савчук С. В. Цифрова економіка: сутність та особливості становлення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. Вип. 2 (21). С. 41–50.

63. Савчук С. В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. Вип. 1 (21). С. 78–85.

64. Семенов В. Ф., Нєчева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147–154.

65. Соломко Ю. І. Досвід розвинутих країн у впровадженні електронних послуг. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матер. наук.-практ. конф. до 100-річчя запровадження державної служби України (м. Львів, 12 – 13 квіт. 2018 р.) / за наук. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 323–327.

66. Соломко Ю. І. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління : у 2 ч. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. Вип. 2 (55). С. 135–143.

67. Соломко Ю. І. Інноваційна модель електронного урядування у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матер. наук.-практ. конф. (м. Львів, 15 квіт. 2016 р.) / за наук. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 334–338.

68. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. Одеса : ВД «Гельветика», 2022. № 1 (62). С. 85–90.

69. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 грудня 2021 р. / наук. керівник конф. О. А. Баранов ; упоряд.: В. М. Фурашев, С. О. Дорогих. Київ-Одеса : Фенікс, 2021. 324 с. URL:

[https://ippi.org.ua/sites/default/files/socialna\\_i\\_cifrova\\_transformaciya\\_2021.pdf](https://ippi.org.ua/sites/default/files/socialna_i_cifrova_transformaciya_2021.pdf)

(дата звернення: 17.11.2024).

70. Токаренко Н. М. Становлення інформаційного суспільства: проблеми, суперечності та перспективи. URL: <http://www.infolibrary.com.ua/books-text-12012.html> (дата звернення: 21.11.2024).

71. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 14.11.2024).

72. Фандрейзингова платформа UNITED24. URL: <https://u24.gov.ua/uk> (дата звернення: 20.11.2024).

73. Хлівнюк Т. П. Платформна економіка як чинник модернізації соціальної держави. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*. 2021. № 4 (1). С. 123–131.

74. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний – 2020»). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ : ГС «ХАЙ-ТЕК ОФІС УКРАЇНА», 2016. 90 с.

75. Цифрова адженда України. URL: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).

76. Цифрова трансформація економіки та промисловості: проблеми та перспективи / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Бабкіна. Київ : Вид-во політехн. ун-ту, 2017. 807 с.

77. Цифровий порядок денний – 2020: Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року : Проект. URL: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 22.11.2024).

78. DEM. Платформа електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/> (дата звернення: 19.11.2024).

79. Open Data Maturity 2022. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2022> (дата звернення: 18.11.2024).

80. SimilarWeb: веб-аналітика порталу [se.dii.gov.ua](http://se.dii.gov.ua). URL: [https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/\\*/999/3m?webSource=Total&key=se.dii.gov.ua](https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=se.dii.gov.ua) (дата звернення: 17.11.2024).

81. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 5. № 2. P. 267–299.

82. UNCITRAL Model Law on Electronic Signatures with Guide to Enactment 2001. United Nations Publication Sales № E.02.V.8. ISBN 92-1-133653-8, 2002. URL: <http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/electcom/ml-elecsig-e.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).


## **ДОДАТКИ**




# Додаток А

## Портал Дія (головна сторінка)

Послуги ▾ Що таке Дія Новини Питання та відповіді Ще ▾ Зареєструватися Увійти до кабінету

 **Дія**

# Державні послуги онлайн

Назва послуги або життєва ситуація 

Наприклад: [відкрити ФОП](#) або [Підприємництво](#)

**Файли Cookie** ×

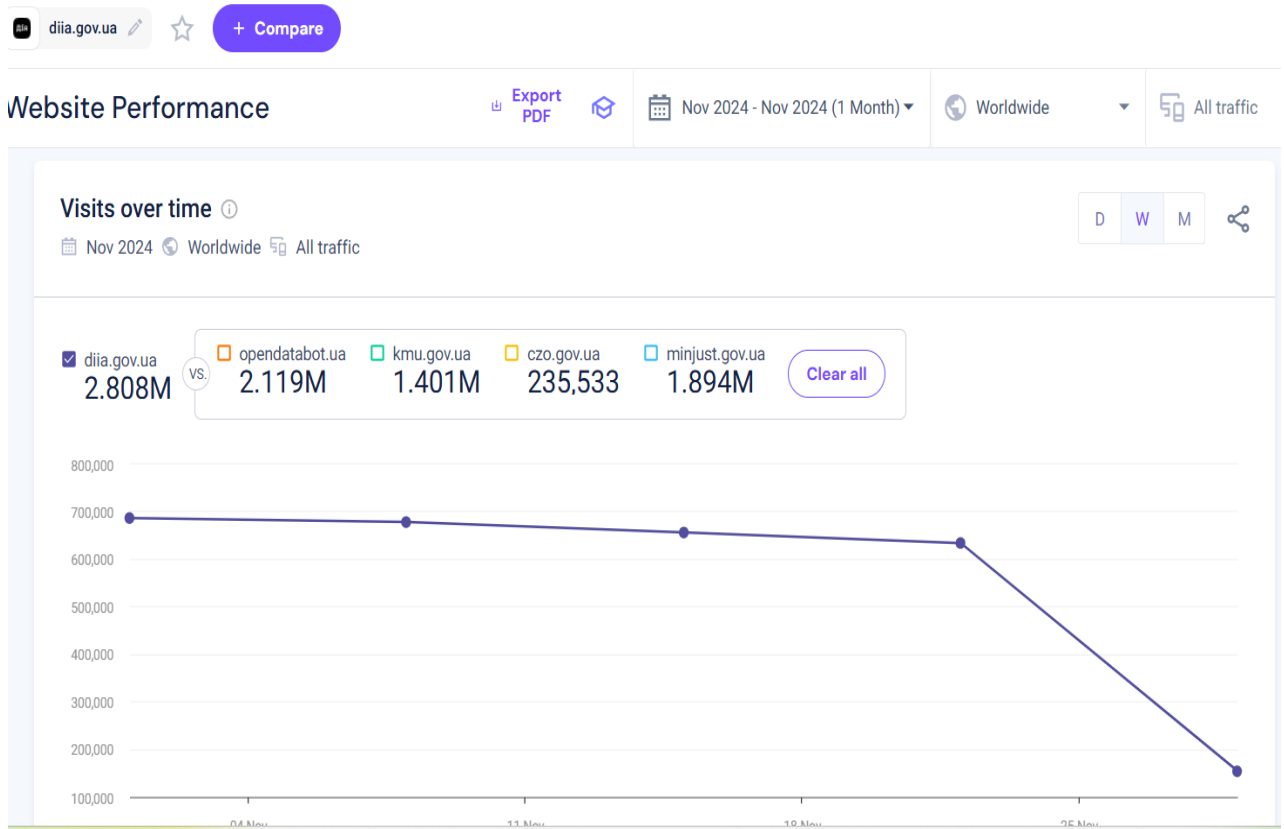
Дія не зберігає дані, але використовує cookies щоб працювати правильно. Натисніть «Дозволити всі», якщо ви погоджуєтесь на використання порталом цих файлів.

**Дозволити всі** **Налаштувати**

Скористайтеся послугою реєстрації підприємства  
Відкрити ФОП  
Підприємництво  
Підприємство  
Підприємство  
Підприємство  
Використайте COVID-сертифікат

# Додаток Б

## Цифрова аналітика Порталу Дія



## Geography

### Top Countries <sup>ⓘ</sup>

Nov 2024 All traffic



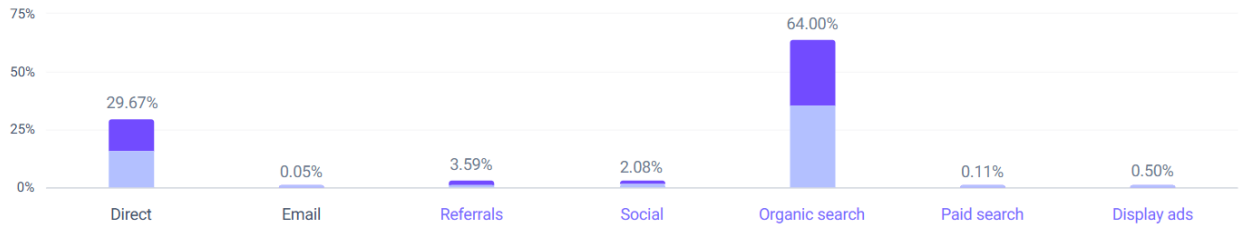
Country	Traffic Share	Change
Ukraine	88.85%	↓ 9.64%
Poland	2.37%	↑ 10.97%
Germany	2.16%	↓ 3.45%
Spain	0.67%	↑ 85.82%
Moldova	0.60%	↓ 40.33%

[See more countries](#)

## Marketing Channels

### Channels overview <sup>ⓘ</sup>

Nov 2024 Worldwide All traffic



## Organic Search

Organic search makes up 63.54% of website traffic

### Branded vs. non-branded <sup>ⓘ</sup>

Nov 2024 Worldwide Desktop



Branded 31%  
Non-Branded 69%

[See search overview](#)

### Top organic search terms <sup>ⓘ</sup>

Nov 2024 Worldwide Desktop

дія	12.55%	↓ 10.15%
дія	3.50%	↓ 17.37%
дія вхід	3.20%	↓ 26.36%
дія підпис	1.92%	↓ 4.71%
портал дія	0.83%	↓ 0.38%

[See more search terms](#)

## Додаток В

Заходи Міністерства цифрової трансформації, спрямовані на подальший розвиток платформної концепції цифровізації публічного управління у 2023 р.

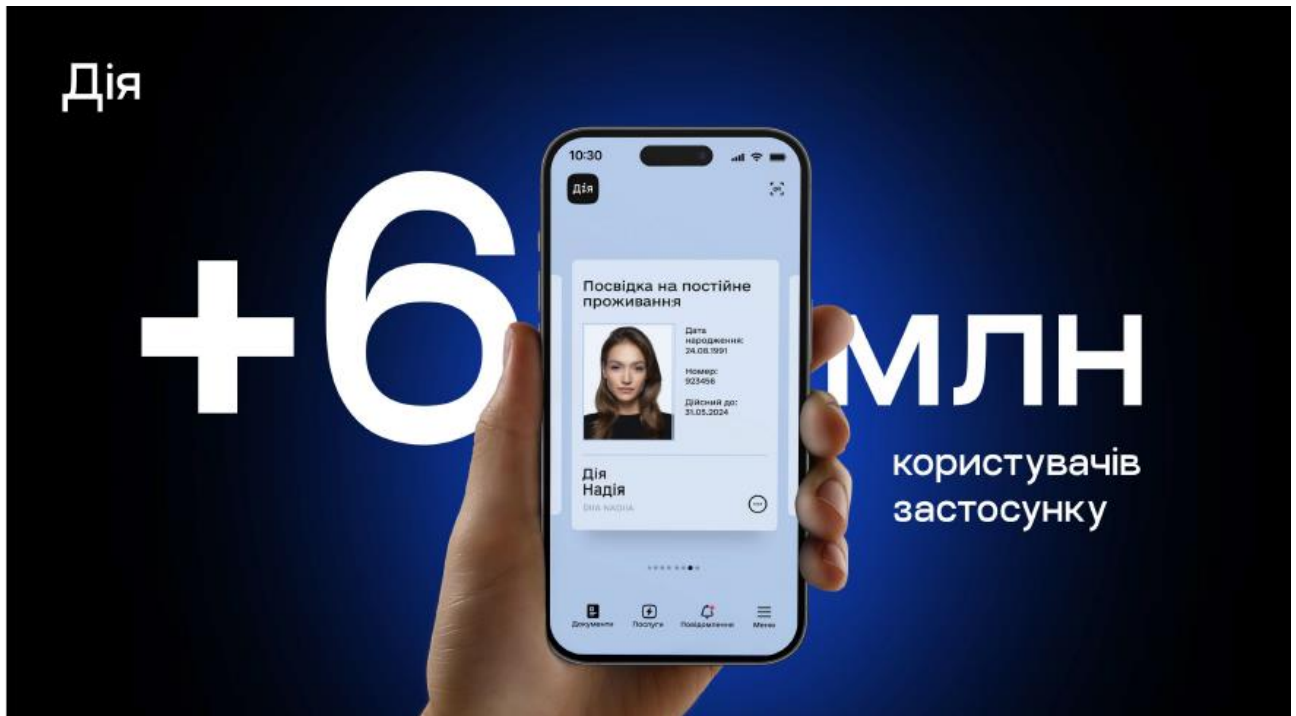


Рис. В.1. Приріст користувачів додатку «Дія»

[Про підключення](#)
[Перевірка файлів](#)
[Підпис файлів](#)
[Дія.Підпис-ЕУ](#)
[Про тестове підключення](#)

UA | EN
 
 Міністерство цифрової трансформації України


# ID GOV UA

## Інтегрована система електронної ідентифікації ID.GOV.UA

### ID.GOV.UA це

Універсальна платформа для е-ідентифікації та автентифікації користувачів. На ICEI можна зручно, а головне, безпечно, пройти електронну ідентифікацію за допомогою електронних підписів (на файловому, хмарному чи інших захищених носіях). Підпис та BankID NEV

Рис. В.2. Розвиток системи ICEI

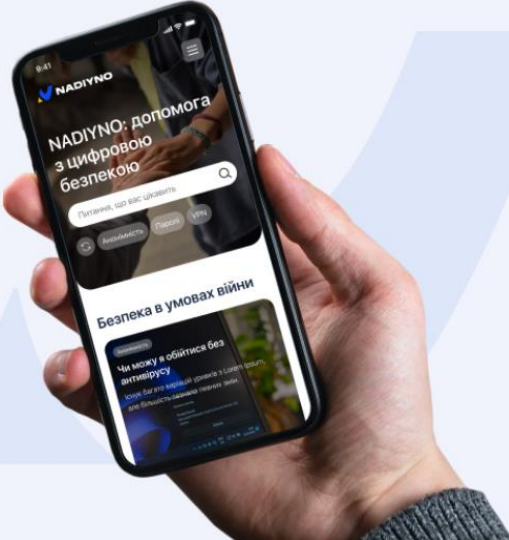

[База знань](#)
[Безпека в умовах війни](#)
[Дзвінок з експертом](#)
[Про проєкт](#)
[Актуальне](#)
[FAQ](#)

[Є ПИТАННЯ?](#)

## Про проєкт Nadiyno

Нарешті без складних зворотів. Настільки зрозуміло, щоб захотілося застосувати. Якщо не знайдеш відповіді на сайті, звертайся до оператора. Ти можеш спитати у Google, але у нас точно перевірена інформація.

<b>92000</b> відвідувачів	<b>191000</b> переглядів	<b>1000</b> вирішених запитань
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------



Наші надійні партнери




Рис. В.3. Платформа екстреної допомоги з цифрової безпеки Nadiyno



Рис. В.4. Проект «Армія дронів» платформи UNITED24



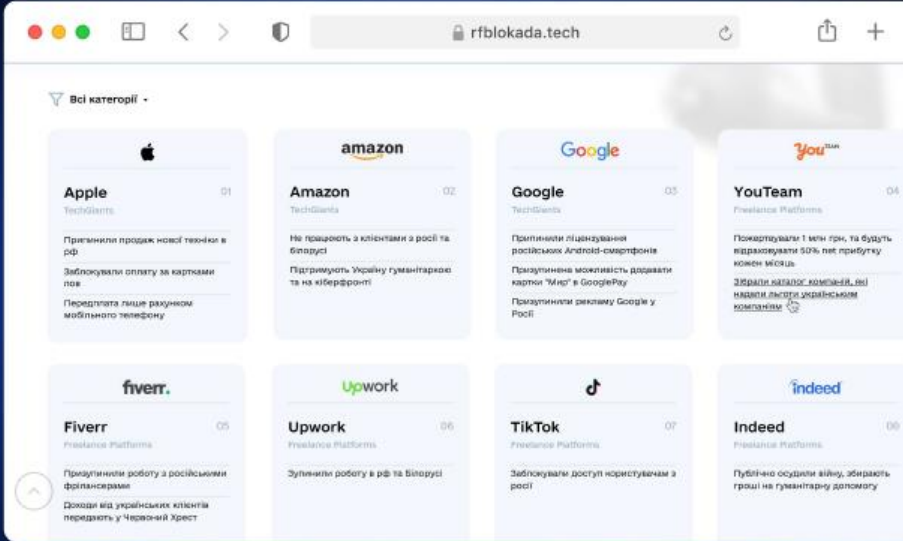
Рис. В.5. Проект «Цифровий лендліз» для захисту від кіберзагроз

# Цифрова блокада рф

Сконтактували з  
**600+**  
компаніями

**190**  
компаній пішли  
з російського ринку

**149**  
компаній частково  
підтримали



The screenshot shows a web browser window with the URL rfblokada.tech. The page displays a list of companies under the heading "Всі категорії". The companies listed are:

- Apple** (01): Призначили продаж нової техніки в рф; Заблокували оплату за картками пов; Передплата лише рахунком мобільного телефону.
- Amazon** (02): Не працюють з клієнтами з росії та білорусі; Підтримують Україну гуманітарно та на кіберфронті.
- Google** (03): Припинили ліцензування російських Android-смартфонів; Прагматична можливість додавати картки "Мир" в GooglePay; Припинили рекламу Google у Росії.
- YouTeam** (04): Показувати 1 млн грн, та будуть відраховувати 50% нет прибутку кожен місяць; Звільни налагою компанії від втрати вступу українським компаніям.
- Fiverr** (05): Припинили роботу з російськими фрилансерами; Доходи від українських клієнтів передають у Червоної Армії.
- Upwork** (06): Зупинили роботу в рф та Білорусі.
- TikTok** (07): Заблокували доступ користувачам з росії.
- Indeed** (08): Публічно осудили війну, збирають гроші на гуманітарну допомогу.

Рис. В.6. «Цифрова блокада» рф в рамках захисту від кіберзагроз