

Міністерство освіти і науки  
України Університет митної  
справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «Цифрові платформи для взаємодії уряду та  
бізнесу як інновації у публічному управлінні»**

Виконала: студентка  
групи ПУ23-1м  
Спеціальність 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Власова Є.О.

Керівник: проф., д.держ.упр.,  
Івашова Людмила Миколаївна

Рецензент:  
Начальник управління по роботі  
з персоналом Дніпровської митниці,  
кандидат наук з державного  
управління  
Ярова І.В.

## АНОТАЦІЯ

**Власова Є.О. Цифрові платформи для взаємодії уряду та бізнесу як інновації у публічному управлінні.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою даного дослідження є вивчення теоретичних основ впровадження інновацій, аналіз ролі цифрових платформ у взаємодії між урядом і бізнесом, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності впровадження цифрових технологій у систему публічного управління України.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти інновацій у публічному управлінні, із акцентом на роль цифрових платформ у модернізації взаємодії уряду та бізнесу. Проаналізовано наукові підходи до цифрової трансформації та визначено ключові проблеми впровадження платформ: технічна невідповідність, недостатнє фінансування, а також організаційний опір змінам. Другий розділ присвячений аналізу практичного досвіду впровадження цифрових платформ. Розглянуто успішні міжнародні практики, такі як «e-Estonia», GovTech та ProZorro, які демонструють ефективність новітніх підходів у цифровій взаємодії. Вивчено сучасні моделі організації роботи платформ та їхній вплив на прозорість, ефективність і оптимізацію бізнес-процесів. У третьому розділі роботи запропоновано рекомендації щодо вдосконалення впровадження цифрових платформ у публічному управлінні України. Зокрема, запропоновано створення стратегії цифрової трансформації, модернізацію інфраструктури, проведення навчання для залучених осіб, а також розробку стимулів для інноваційного розвитку. Особливу увагу приділено механізмам забезпечення прозорості та оптимізації бізнес-процесів.

*Ключові слова: публічне управління, цифрові платформи, інновації, взаємодія уряду та бізнесу, цифрова трансформація, прозорість, ефективність, інформаційні технології.*

## SUMMARY

Vlasova Y. Digital Platforms for Government-Business Interaction as Innovations in Public Administration. Master's thesis for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public Administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The aim of this research is to study the theoretical foundations of innovations in public administration, analyze the role of digital platforms in the interaction between government and business, and develop practical recommendations to improve the effectiveness of implementing digital technologies in Ukraine's public administration system.

The first section of the paper explores theoretical aspects of innovations in public administration, focusing on the role of digital platforms in modernizing government-business interaction. It analyzes scientific approaches to digital transformation and identifies key challenges to platform implementation, including technical unpreparedness, insufficient funding, and organizational resistance to change. The second section examines practical experiences in implementing digital platforms. Successful international practices such as "e-Estonia," GovTech, and ProZorro are analyzed, highlighting the effectiveness of innovative approaches to digital interaction. Modern models of platform operation and their impact on transparency, efficiency, and business process optimization are thoroughly studied. The third section provides recommendations for improving the implementation of digital platforms in Ukraine's public administration. Proposed measures include the development of a digital transformation strategy, modernization of infrastructure, training for involved personnel, and the creation of incentives for innovative development. Particular attention is given to mechanisms for ensuring transparency and optimizing business processes.

*Keywords: public administration, digital platforms, innovations, government-business interaction, digital transformation, transparency, efficiency, information technologies.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1. Сутність та значення інновацій у публічному управлінні	8
1.2. Теоретичні підходи до вивчення інновацій у публічному управлінні	12
1.3. Фактори та передумови інноваційної діяльності в публічному управлінні	16
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ВЗАЄМОДІЇ УРЯДУ ТА БІЗНЕСУ	25
2.1. Сутність цифрових платформ у контексті взаємодії уряду та бізнесу	25
2.2. Переваги цифрових платформ для уряду та бізнесу	33
2.3. Виклики впровадження цифрових платформ у взаємодії уряду та бізнесу	39
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ	45
3.1. Сучасний стан цифровізації взаємодії уряду та бізнесу в Україні	45
3.2. Успішні кейси впровадження цифрових платформ в Україні	51

3.3. Шляхи вдосконалення цифрових платформ у публічному управлінні України	61
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток інформаційних технологій і глобалізація суспільних процесів суттєво змінюють підходи до організації публічного управління. Зростає необхідність у впровадженні інновацій, які сприяють підвищенню ефективності взаємодії між урядом, бізнесом і громадянським суспільством. Цифрові платформи стають ключовим інструментом, що дозволяє оптимізувати комунікацію, забезпечувати прозорість процесів та створювати нові можливості для залучення бізнесу до формування та реалізації політик. Інновації у сфері публічного управління не лише підвищують якість надання державних послуг, а й сприяють зниженню витрат, спрощенню адміністративних процедур і створенню сприятливого бізнес-клімату. Особливого значення ці процеси набувають у контексті цифровізації, яка змінює традиційні форми урядової діяльності, перетворюючи їх на інтерактивні та доступні моделі управління. Недостатня розробленість питань ефективної взаємодії уряду та бізнесу через цифрові платформи підкреслює необхідність дослідження цієї тематики, що визначає актуальність даної дипломної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є дослідження ролі цифрових платформ у впровадженні інновацій у публічному управлінні, обґрунтування їхнього впливу на взаємодію уряду та бізнесу, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

- провести аналіз теоретичних підходів до визначення поняття

«інновації в публічному управлінні»;

- дослідити сучасні підходи до використання цифрових платформ у взаємодії уряду та бізнесу;
- оцінити ефективність цифрових платформ як інструменту публічного управління на основі аналізу передового досвіду різних країн;
- виявити ключові проблеми, що виникають у процесі впровадження цифрових платформ у публічному управлінні в Україні;
- розробити рекомендації щодо впровадження цифрових платформ для покращення взаємодії між урядом і бізнесом в умовах України.

**Об’єкт і предмет дослідження.** Об’єктом дослідження є інноваційні процеси в системі публічного управління.

**Предметом дослідження** є цифрові платформи як інструмент взаємодії уряду та бізнесу у процесі впровадження інновацій у публічному управлінні.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати цифрові платформи як комплексний механізм взаємодії між урядом і бізнесом. Для досягнення мети дослідження використовувалися різноманітні наукові методи. Метод аналізу і синтезу застосовувався для вивчення теоретичних засад інновацій у публічному управлінні, забезпечуючи ґрунтовне розуміння основних концепцій і підходів. Системний підхід був використаний для аналізу цифрових платформ, акцентуючи увагу на їхній інтеграційній ролі у взаємодії різних суб’єктів. Метод порівняльного аналізу дозволив оцінити ефективність впровадження цифрових платформ у різних країнах, що стало основою для вивчення передового міжнародного досвіду. Крім того, метод моделювання

слугував інструментом для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення цифрових платформ у публічному управлінні України, забезпечуючи практичну спрямованість результатів дослідження.

**Наукова новизна дослідження.** Наукова новизна дослідження полягає в розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових платформ у публічному управлінні України. Зокрема, запропоновано підходи до інтеграції цифрових платформ для підвищення ефективності взаємодії уряду і бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Одержані результати дослідження можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення цифрових платформ, а також підприємствами для оптимізації співпраці з державними структурами. Рекомендації стануть основою для розробки політик, спрямованих на цифровізацію управлінських процесів.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 87 сторінках, утримує 24 таблиці і 13 рисунків. Список використаних джерел складається із 65 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1 Сутність та значення інновацій у публічному управлінні

Інновації у публічному управлінні є важливим інструментом забезпечення ефективності, прозорості та адаптивності управлінських процесів. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції між країнами інновації стають ключовим фактором для вирішення складних соціально-економічних проблем та підвищення рівня довіри громадян до органів влади. Сутність інновацій у публічному управлінні можна визначити як процес розробки, впровадження та використання нових ідей, методів, технологій та підходів з метою оптимізації діяльності органів влади та задоволення потреб суспільства.

Перш ніж розглядати значення інновацій, необхідно визначити їх основні типи в державному управлінні [1]. У таблиці 1.1 подано визначення найпоширеніших із них:

Таблиця 1.1

#### Типи інновацій в державному управлінні

<i>Тип інновацій</i>	<i>Характеристика</i>
Організаційні [2]	Зміни в структурі та процесах функціонування державних установ.
Технологічні [3]	Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, розвиток електронного уряду.
Соціальні [4]	Нові форми взаємодії з громадянами, спрямовані на підвищення їхньої участі у прийнятті рішень.
Політичні [5]	Нові підходи до формування та реалізації державної політики.

Інноваційність у публічному управлінні має стратегічне значення, оскільки сприяє досягненню таких цілей:

- підвищення якості державних послуг;
- оптимізація ресурсів та скорочення витрат;
- забезпечення прозорості та підзвітності органів влади;
- стимулювання громадської активності та участі у процесах

управління;

- зміцнення демократичних інститутів.

Інновації у публічному управлінні характеризуються такими особливостями:

1. Системність. Інновації охоплюють всі рівні державного управління — від стратегічного планування до операційної діяльності.
2. Орієнтація на результат. Основним критерієм успішності інновацій є досягнення вимірюваних результатів, таких як покращення якості послуг або підвищення задоволеності громадян.
3. Гнучкість. Інноваційні підходи передбачають швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.
4. Залучення стейкхолдерів. Процес впровадження інновацій включає активну взаємодію з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. [6]

Також важливим є розрізнення інновацій у публічному управлінні на соціальні та організаційні, де соціальні інновації сприяють покращенню взаємодії між громадянами та органами влади, а організаційні зосереджені на оптимізації процесів управління та ресурсозбереженні (рис. 1.1).

Інновації є каталізатором модернізації системи публічного управління, оскільки дозволяють ефективно вирішувати такі виклики:

- Зростаючий попит на якість послуг. Інновації сприяють впровадженню

нових стандартів у наданні адміністративних послуг.

- Обмеженість ресурсів. Завдяки оптимізації процесів та використанню новітніх технологій вдається досягти економії ресурсів.
- Довіра до влади. Прозорість та відкритість інноваційних рішень сприяє зміцненню громадської довіри.
- 

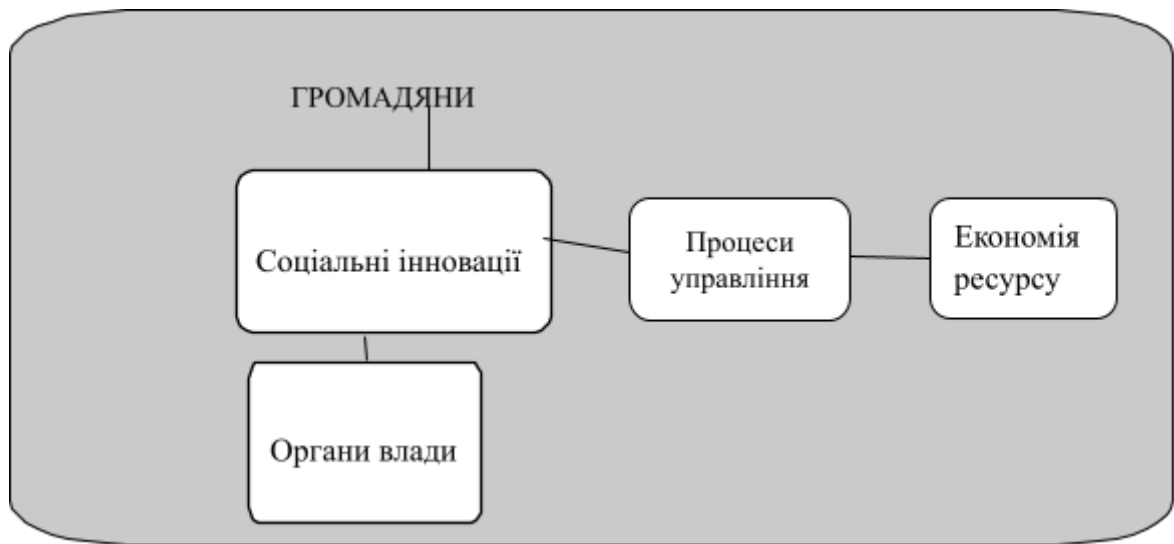


Рис. 1.1. Взаємодія інновацій у публічному управлінні

Таблиця 1.2

### Ключові виклики та роль інновацій у забезпеченні якості послуг

Ключові виклики	Роль інновацій
Попит на якість послуг	Впровадження нових стандартів, автоматизація та електронні сервіси.
Обмеженість ресурсів	Оптимізація процесів, економія витрат.
Низький рівень довіри	Залучення громадян, відкритість рішень, прозорість роботи органів влади.

На практиці інновації у публічному управлінні проявляються через такі

ініціативи, як створення електронних платформ для надання послуг, використання великих даних (Big Data) для прийняття рішень, автоматизація адміністративних процесів та впровадження принципів відкритого врядування.

Також важливим є розрізнення етапів процесу впровадження інновацій, де кожен етап виконує свою роль у забезпеченні успішної реалізації нововведень. Ідея є початковим кроком, коли виникає концепція або бачення нововведення, потім на етапі розробки ця ідея перетворюється на конкретний проект або рішення. Впровадження ж передбачає реалізацію розроблених інновацій на практиці, а оцінка результатів дозволяє з'ясувати ефективність і доцільність застосованих змін (рис. 1.2).

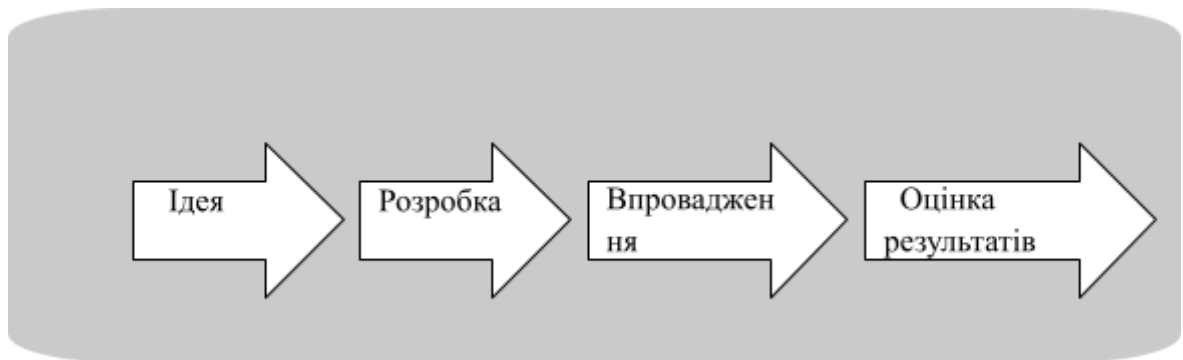


Рис. 1.2. Процес впровадження інновацій

Інновації у публічному управлінні відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності, прозорості та адаптивності управлінських процесів, особливо в умовах сучасних глобальних викликів, таких як цифровізація та глобалізація. Вони є важливим інструментом для вирішення складних соціально-економічних проблем, підвищення рівня довіри громадян до органів влади та оптимізації діяльності державних установ. Інновації в публічному управлінні охоплюють різноманітні аспекти, зокрема організаційні, технологічні, соціальні та політичні зміни, що дозволяє забезпечити ефективне і сучасне управління, орієнтоване на потреби суспільства. Ці нововведення сприяють досягненню важливих цілей, таких як підвищення якості державних послуг, оптимізація ресурсів, скорочення

витрат, а також забезпечення прозорості і підзвітності органів влади. Інновації допомагають покращити взаємодію між органами влади та громадянами, стимулюючи їх активність та участь у процесах управління. Вони також сприяють зміцненню демократичних інститутів та створенню більш відкритого та прозорого управління.

Основними характеристиками інновацій у публічному управлінні є системність, орієнтація на результат, гнучкість та залучення зацікавлених сторін. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до впровадження нововведень на всіх рівнях управління, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Інновації також вирішують важливі виклики, зокрема підвищення вимог до якості послуг, обмеженість ресурсів і низький рівень довіри до влади. Вони дозволяють оптимізувати процеси надання послуг, економити ресурси і підвищувати прозорість діяльності органів влади. Таким чином, інновації у публічному управлінні є критично важливим фактором для вдосконалення роботи органів влади, покращення якості надання державних послуг та зміцнення довіри громадян до системи управління.[\[7\]](#)

## **1.2. Теоретичні підходи до вивчення інновацій у публічному управлінні**

Інновації у публічному управлінні є важливим інструментом підвищення ефективності державного управління, зростання якості надання публічних послуг та зміцнення довіри громадян до влади. Розуміння інновацій базується на різноманітних теоретичних підходах, які дозволяють глибше аналізувати природу, функції та механізми впровадження нововведень у сфері державного управління.

Підходи до визначення інновацій у публічному управлінні

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до вивчення інновацій у публічному управлінні, серед яких:

1. Системний підхід — розглядає інновації як частину системи управління, що забезпечує її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Основні елементи системного підходу:

- аналіз зв'язків між суб'єктами та об'єктами інновацій;
- управління ресурсами для впровадження змін;
- оцінка результатів нововведень. [8]

2. Процесний підхід — акцентує увагу на етапах впровадження інноваційних змін. Він включає:

- ініціювання (ідентифікація проблеми та пошук рішень);
- планування (розробка стратегії та дій);
- реалізацію (втілення ідей у практику);
- оцінку (аналіз ефективності впроваджених заходів). [9]

3. Соціальний підхід — аналізує вплив інновацій на соціальні відносини, рівень довіри до державних інституцій, а також участь громадян у процесі прийняття рішень. [10]

4. Технологічний підхід — фокусується на використанні сучасних технологій у публічному управлінні. Особливий акцент робиться на діджиталізації, автоматизації процесів, впровадженні електронного уряду. [11]

Таблиця 1.3

### Основні характеристики цих підходів

Підхід	Основна мета	Інструменти та механізми	Очікувані результати
<i>Системний</i>	Підвищення адаптивності	Управління ресурсами, аналіз	Стабільність та ефективність

<b>Процесний</b>	Оптимізація процесів	Планування, реалізація, оцінка	Прозорість та результативність
<b>Соціальний</b>	Залучення громадян	Комунікації, взаємодія	Підвищення рівня довіри
<b>Технологічний</b>	Використання технологій	Діджиталізація, автоматизація	Зменшення витрат, швидкість послуг

Інновації є необхідним інструментом для модернізації системи державного управління. Вони забезпечують підвищення ефективності, прозорості та адаптивності органів влади, а також сприяють поліпшенню якості надання публічних послуг. Різноманітність підходів до визначення інновацій, таких як системний, процесний, соціальний та технологічний, дає можливість глибше розуміти їх значення та взаємозв'язки в контексті управлінських процесів. Впровадження інновацій має прямий вплив на зростання довіри громадян до державних інститутів, що, в свою чергу, зміцнює стабільність і результативність управлінських практик.

Етапи розвитку теорій інновацій у публічному управлінні [\[12\]](#):

1. Класичний етап → Фокус на раціоналізації та бюрократії (Макс Вебер).
2. Неокласичний етап → Акцент на людському факторі (Мері Паркер Фоллет).
3. Сучасний етап → Інтеграція технологій, орієнтація на результат.

Сучасні теоретичні підходи [\[13\]](#):

1. Концепція "відкритого уряду" (Open Government) — базується на ідеї прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. Основна мета — підвищення довіри до державних органів через залучення громадян у процеси управління.
2. Інновації на основі співпраці — розглядають роль партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством у впровадженні нововведень.

3. Теорія "гнучкого управління" — адаптація методів управління до швидких змін у середовищі через використання технологій та децентралізацію прийняття рішень.

Зараз ми розглянемо таблицю (1.4), яка порівнює класичні та сучасні підходи до інновацій, зокрема звертаючи увагу на концепції, що визначають сучасне управління.

*Таблиця 1.4*

#### **Порівняння класичних та сучасних підходів до інновацій**

<b>Параметр</b>	<b>Класичні підходи</b>	<b>Сучасні підходи</b>
Орієнтація	Процесна	Результативна
Роль громадян	Пасивна	Активна (участь у прийнятті рішень)
Технології	Відсутні або мінімальні	Центральна роль

Сучасні теоретичні підходи, такі як концепція 'відкритого уряду', інновації на основі співпраці та теорія 'гнучкого управління', пропонують нові методи залучення громадян та застосування технологій для підвищення ефективності управління. Порівняння цих підходів з класичними дозволяє чітко бачити еволюцію в розумінні ролі громадян та технологій у процесах управління.

Теоретичні підходи до вивчення інновацій у публічному управлінні надають багатовимірне бачення цієї проблематики. Використання системного, процесного, соціального та технологічного підходів дозволяє розробити комплексні стратегії впровадження інновацій. Сучасні концепції підкреслюють важливість прозорості, співпраці та діджиталізації у трансформації державного управління.

Розуміння теоретичних підходів створює базис для практичного впровадження інновацій, що буде розглянуто в наступних розділах дослідження.



Інновації у публічному управлінні є ключовим чинником для підвищення ефективності державного управління, покращення якості публічних послуг та зміцнення довіри громадян до органів влади. Теоретичні підходи до вивчення інновацій, такі як системний, процесний, соціальний та технологічний, дозволяють комплексно аналізувати природу та механізми впровадження нововведень у державне управління. Кожен з цих підходів забезпечує своєрідну перспективу на інтеграцію інновацій у публічну сферу, зокрема через фокус на адаптації органів влади, оптимізації процесів, залученні громадян та використанні новітніх технологій. Сучасні теоретичні концепції, зокрема "відкритий уряд", інновації на основі співпраці та теорія "гнучкого управління", підкреслюють важливість участі громадян, технологічної трансформації та динамічної адаптації управлінських процесів. Ці нові підходи змінюють традиційне розуміння ролі громадян і технологій у державному управлінні, що відображає еволюцію від класичних до сучасних концепцій. Застосування цих теоретичних моделей у практиці дозволить значно підвищити ефективність і прозорість публічних адміністрацій, зменшити витрати, прискорити процеси надання послуг та збільшити рівень довіри громадян до державних інститутів. Інновації стають не лише важливим інструментом модернізації, але й критично необхідними для сталого розвитку демократичних управлінських структур.

### 1.3. Фактори та передумови інноваційної діяльності в публічному управлінні

Інноваційна діяльність у публічному управлінні є важливою складовою процесів розвитку державних органів і надання публічних послуг. Вона передбачає впровадження нових методів, технологій та ідей, які здатні забезпечити більш ефективну взаємодію з громадянами, а також покращити функціонування

державних структур. У цьому підрозділі буде розглянуто ключові фактори та передумови, що впливають на розвиток інноваційної діяльності в публічному управлінні.

Економічний контекст є важливим фактором, що визначає можливості для впровадження інновацій в публічному управлінні. В умовах економічної нестабільності та обмеженості ресурсів уряди змушені шукати нові шляхи для підвищення ефективності використання державних коштів. Важливими аспектами економічного фактора є:

- **Фінансування інноваційних проектів:** Обмежені бюджетні кошти часто стають перешкодою для реалізації інноваційних ініціатив. Проте державні установи можуть шукати альтернативні джерела фінансування, такі як публічно-приватні партнерства або міжнародні гранти.
- **Економічна ефективність:** Впровадження інноваційних рішень може дозволити знижувати витрати на адміністративні послуги, покращити управлінські процеси і підвищити продуктивність роботи органів влади.
- **Конкурентоспроможність на міжнародному рівні:** У сучасному світі країни конкурують за інвестиції та ресурси, і для того, щоб бути привабливими для бізнесу та інвесторів, уряди повинні адаптувати свої інституції до інноваційних змін.

Зараз ми будемо розглядати таблицю (1.5), що ілюструє вплив економічних факторів на інноваційну діяльність в публічному управлінні.

*Таблиця 1.5*

**Вплив економічних факторів на інноваційну діяльність в публічному управлінні**

<b>Фактор</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на інновації</b>
Фінансування	Відсутність або обмеження	Обмежує реалізацію нових ідей і

інновацій [14]	фінансування інноваційних проектів	технологій
Економічна ефективність [15]	Впровадження інновацій для зменшення витрат	Підвищує ефективність використання державних ресурсів
Конкуренто-спроможність [16]	Пошук способів залучення інвестицій та бізнесу	Сприяє розвитку технологій і оптимізації управління

Ця таблиця відображає, як обмежене фінансування, економічна ефективність та конкурентоспроможність можуть впливати на реалізацію інновацій у державному управлінні. Вона підкреслює важливість пошуку альтернативних джерел фінансування, впровадження інновацій для підвищення ефективності та конкуренції на міжнародному рівні.

Обмежене фінансування є основною перешкодою для реалізації інновацій, оскільки без належного фінансування нові ідеї та технології не можуть бути втілені. Однак економічна ефективність, досягнута через впровадження інновацій, допомагає зменшити витрати та підвищити ефективність використання державних ресурсів, що є критично важливим для оптимізації управлінських процесів. Крім того, конкурентоспроможність, забезпечена через залучення інвестицій та бізнесу, сприяє розвитку нових технологій та удосконаленню управлінських стратегій. Отже, для успішної реалізації інновацій у публічному управлінні необхідно зосередитися на пошуку альтернативних джерел фінансування та підтримці конкурентоспроможності.

Інновації у публічному управлінні значною мірою залежать від технологічних досягнень. Розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, блокчейну та інших новітніх технологій відкривають нові можливості для державного управління. До основних технологічних факторів відносяться:

- Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ): Впровадження новітніх

ІТ-рішень дозволяє покращити організацію роботи урядових структур, зменшити бюрократію та підвищити доступність публічних послуг для громадян.

- Автоматизація та цифровізація процесів: Цифровізація державних послуг, таких як електронні уряди, є одним з основних шляхів покращення ефективності адміністративних процесів і зменшення впливу людського фактору на прийняття рішень.

- Захист даних та кібербезпека: ІТ-інновації повинні супроводжуватись належними заходами безпеки для захисту персональних даних та збереження довіри громадян до електронних послуг. [\[17\]](#)

Зараз ми розглянемо рисунок (1.3), який ілюструє ключові аспекти інновацій у публічному управлінні через призму технологічних досягнень. У центрі уваги — інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які є основним фактором, що впливає на розвиток державного управління. Цифровізація процесів, автоматизація державних послуг та кібербезпека — це основні напрямки, що дають нові можливості для підвищення ефективності адміністративних процесів. Цифровізація сприяє покращенню доступності послуг для громадян, автоматизація зменшує людський фактор у прийнятті рішень, а забезпечення кібербезпеки гарантує захист персональних даних. Усе це разом допомагає зробити публічне управління більш прозорим, доступним і ефективним для громадян.

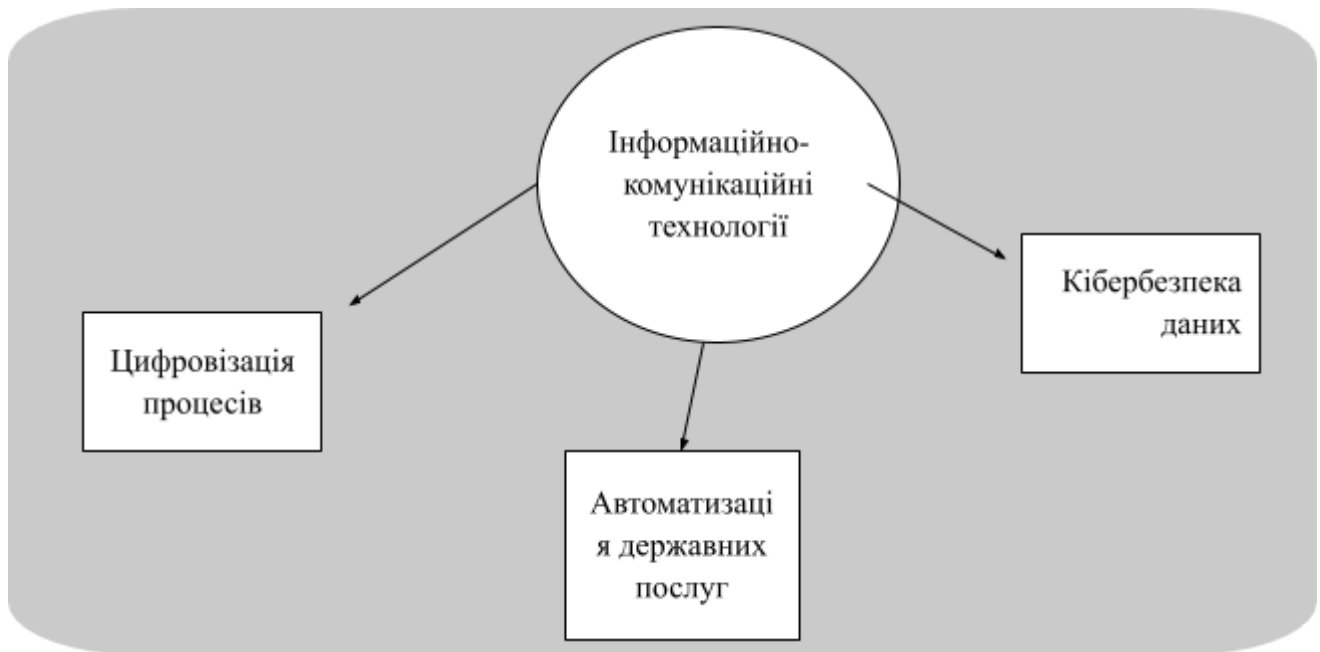


Рис. 1.3. Основні напрямки застосування інформаційно-комунікаційних технологій

Політична воля та стабільність є ключовими умовами для впровадження інновацій в публічному управлінні. Політичні фактори включають:

- Реформи в публічному управлінні: Здійснення реформ, спрямованих на модернізацію адміністративних структур, може бути важливим каталізатором для інновацій. Наприклад, реформи у сфері децентралізації дозволяють місцевим органам влади більш ефективно використовувати інноваційні методи управління.
- Підтримка інновацій на рівні урядів: Для успішної реалізації інновацій у публічному управлінні необхідна політична підтримка на всіх рівнях, включаючи прийняття законодавчих актів, що регулюють інноваційні процеси.
- Соціальна орієнтованість політики: Політики, які орієнтовані на покращення якості життя громадян, можуть бути більш готовими підтримувати інноваційні рішення, спрямовані на підвищення доступності та якості публічних послуг. [18]

Політичні фактори є важливим стимулом для розвитку та впровадження

інновацій в публічному управлінні. Політична воля, стабільність та орієнтованість на соціальні потреби населення визначають напрямки розвитку інновацій, які можуть значно покращити ефективність роботи державних органів і якість наданих послуг. Нижче наведено таблицю (1.6), яка описує основні політичні фактори, що впливають на інновації в публічному управлінні, та їхній вплив на інноваційні процеси.

*Таблиця 1.6*

### **Вплив політичних факторів на інновації в публічному управлінні**

<b>Фактор</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на інновації</b>
Реформи в публічному управлінні	Модернізація та оптимізація урядових структур	Стимулює використання нових технологій і методів управління
Підтримка інновацій	Політична воля та законодавчі ініціативи	Забезпечує належні умови для реалізації інновацій
Соціальна орієнтованість	Інновації, спрямовані на підвищення якості життя	Підвищує інтерес до інновацій, орієнтованих на громадян

Таким чином, політичні фактори, включаючи реформи, підтримку інновацій та соціальну орієнтованість, є потужними каталізаторами для розвитку інновацій у публічному управлінні. Вони визначають пріоритети і створюють умови, які дозволяють державним органам покращувати свою ефективність і краще відповідати потребам суспільства.

Соціальні та культурні фактори також значною мірою визначають ступінь успіху інновацій в публічному управлінні. Вони включають:

- Освітній рівень та технологічна грамотність громадян: Чим вищий рівень освіти та технологічної грамотності населення, тим швидше та ефективніше можна впроваджувати нові технології в публічному управлінні.
- Ставлення громадян до інновацій: Ставлення суспільства до змін і нових технологій може бути як позитивним, так і негативним. Важливим є

виховання довіри до нових інструментів і процесів, а також забезпечення інформаційної підтримки та навчання.

- Соціальна згуртованість та участь громадян: Якщо громадяни активно беруть участь у процесах публічного управління, це може сприяти впровадженню нових ідей та підвищенню інноваційної активності. [19]

Зараз ми розглянемо рисунок (1.4), який ілюструє ключові чинники впливу, зокрема: освітній рівень та технологічну грамотність, ставлення громадян до інновацій, соціальну згуртованість та участь громадян. Цей рисунок допоможе краще зрозуміти взаємозв'язки між ними та їхню роль у публічному управлінні.

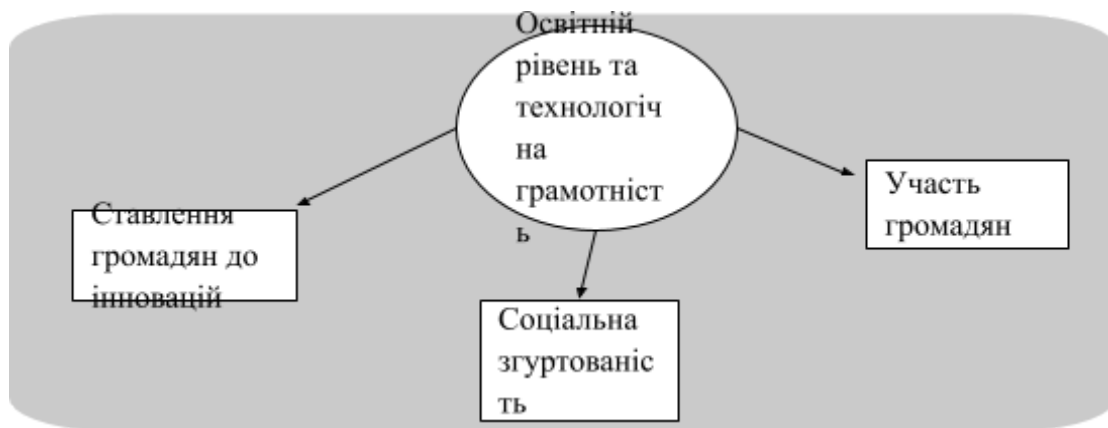


Рис. 1.4. Чинники впливу на інноваційний розвиток суспільства

Інституційна структура державного управління може як сприяти, так і перешкоджати впровадженню інновацій. Важливими інституційними факторами є:

- Якість управлінських кадрів: Для ефективного впровадження інновацій потрібен високий рівень професіоналізму та здатність управлінців працювати з новими технологіями та методами управління.
- Організаційна культура: В організаціях, де панує відкритість до змін і підтримка інновацій, процеси модернізації та реформ проходять швидше та ефективніше.

- Інституційні бар'єри: Наявність бюрократичних перепон, відсутність уніфікованих стандартів і процедур може значно ускладнити впровадження нововведень. [20]

Таблиця 1.7

### Вплив інституційних факторів на інновації в публічному управлінні

Фактор	Опис	Вплив на інновації
Якість управлінських кадрів	Професіоналізм і здатність до адаптації	Забезпечує ефективне впровадження інноваційних рішень
Організаційна культура	Підтримка інновацій в організації	Стимулює застосування нових ідей та технологій
Інституційні бар'єри	Бюрократичні перешкоди	Ускладнює процес впровадження інновацій

Інноваційна діяльність у публічному управлінні є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування державних структур і надання якісних публічних послуг. Вона залежить від ряду факторів, які визначають можливості для її розвитку та впровадження нових технологій і підходів. Економічні умови, зокрема обмежене фінансування та економічна нестабільність, можуть обмежувати реалізацію інноваційних ініціатив. Однак, незважаючи на обмеження в бюджеті, уряди можуть шукати альтернативні джерела фінансування, такі як публічно-приватні партнерства чи міжнародні гранти. Впровадження інновацій може суттєво підвищити економічну ефективність управлінських процесів, знижуючи витрати і покращуючи конкурентоспроможність державних інституцій на міжнародному рівні. Технологічний прогрес є важливим фактором у розвитку інновацій у публічному управлінні. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація адміністративних процесів, використання штучного



інтелекту та інших новітніх технологій створюють нові можливості для покращення управлінських процесів та забезпечення доступності публічних послуг. Однак для того, щоб ці інновації були успішними, необхідно забезпечити належний рівень кібербезпеки та захисту персональних даних, що дозволить підвищити довіру громадян до нових технологій.

Політична воля та стабільність є важливими передумовами для успішного впровадження інновацій. Політична підтримка і реформи в публічному управлінні можуть стати потужним каталізатором для розвитку інноваційних процесів. Наприклад, реформи у сфері децентралізації дозволяють місцевим органам влади ефективніше застосовувати нові методи управління. Підтримка інновацій на рівні урядів та прийняття законодавчих ініціатив, спрямованих на модернізацію адміністративних структур, створюють сприятливе середовище для реалізації нововведень. Соціальні та культурні фактори також відіграють важливу роль у розвитку інновацій в публічному управлінні. Освітній рівень громадян та їх технологічна грамотність визначають готовність суспільства сприймати нові технології. Ставлення громадян до інновацій може бути як позитивним, так і негативним, тому важливо забезпечити належну інформаційну підтримку та навчання. Крім того, соціальна згуртованість та активна участь громадян у процесах публічного управління можуть сприяти успішному впровадженню нововведень.

Інституційні фактори, такі як якість управлінських кадрів та організаційна культура в державних установах, також значно впливають на інноваційну діяльність. Для ефективного впровадження інновацій необхідно, щоб управлінці мали високий рівень професіоналізму і були готові працювати з новими технологіями та методами управління. Організаційна культура, яка підтримує відкритість до змін і інновацій, сприяє швидшому і ефективнішому впровадженню

нових ідей. Водночас, бюрократичні бар'єри та відсутність уніфікованих стандартів можуть уповільнити процеси інновацій. Загалом, успішна реалізація інновацій у публічному управлінні залежить від комплексного підходу, що враховує взаємодію економічних, технологічних, політичних, соціальних та інституційних факторів. Тільки за умови їх гармонійного розвитку можна забезпечити ефективну інноваційну діяльність у публічному секторі.

## РОЗДІЛ 2

### РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ВЗАЄМОДІЇ УРЯДУ ТА БІЗНЕСУ

#### 2.1 Сутність цифрових платформ у контексті взаємодії уряду та бізнесу

Цифрові платформи є одними з основних інструментів, що забезпечують ефективну взаємодію урядів та бізнесу в умовах сучасної економіки. Вони сприяють оптимізації процесів, автоматизації обміну інформацією, зменшенню адміністративного навантаження на бізнес-структури та державні органи, а також покращенню доступу до державних послуг. Цифрові платформи визначаються як інтегровані системи, що забезпечують взаємодію між різними учасниками економічної та соціальної діяльності через технологічні засоби, такі як Інтернет, мобільні додатки, спеціалізоване програмне забезпечення. Вони можуть бути орієнтовані на різні сфери діяльності, зокрема на бізнес, освіту, медицину, фінанси та державне управління.

Платформи можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як типи учасників (відкриті, закриті, горизонтальні або вертикальні), рівень інтеграції технологій (локальні чи глобальні), а також за функціями, які вони виконують (платформи для електронних послуг, платформи для комунікацій, платформи для обміну інформацією тощо).

У контексті державного управління цифрові платформи виконують кілька важливих функцій:

1. **Цифровізація державних послуг:** Перехід до електронного уряду дозволяє громадянам і бізнесу отримувати доступ до послуг держави без фізичного відвідування установ. Це значно зменшує витрати часу, підвищує

зручність і зменшує корупційні ризики.

2. Трансформація взаємодії з бізнесом: Платформи, через які бізнес може здійснювати подачу документів, сплачувати податки, подавати заявки на ліцензії та сертифікати, стають важливими інструментами для підвищення прозорості та ефективності взаємодії.

3. Збір і аналіз даних: Цифрові платформи дозволяють збирати великі обсяги даних про діяльність підприємств, громадян та урядові органи, що дає можливість ефективно планувати та розвивати державну політику.

Цифрові платформи, що використовуються для взаємодії уряду та бізнесу, поділяються на кілька основних типів:

1. Електронні торгові платформи – платформи для здійснення торгів, закупівель та продажу товарів і послуг. Вони забезпечують прозорість і доступність процесів, що значно підвищує ефективність державних закупівель.

2. Платформи для податкових та фінансових послуг – забезпечують автоматизацію сплати податків, зборів, надання звітності та моніторинг фінансових потоків. Вони дозволяють знизити адміністративні бар'єри для бізнесу та створити прозорі умови для фінансової діяльності.

3. Платформи для електронних послуг – через ці платформи громадяни та бізнес можуть отримувати документи, подавати заявки на отримання ліцензій та сертифікатів, а також виконувати інші адміністративні процедури без необхідності фізичної присутності.

4. Платформи для комунікації та обміну інформацією – такі платформи дозволяють бізнесу та урядовим структурам обмінюватися важливою інформацією в реальному часі. Це може включати обмін нормативно-правовими актами, економічними даними, а також відповідями на запити громадян та підприємців.

[\[21\]](#)

Таблиця 2.1

### Типи цифрових платформ для взаємодії уряду та бізнесу

Тип платформи	Опис	Приклад використання
Електронні торгові платформи	Платформи для торгів та закупівель	Платформи для державних закупівель (Prozorro)
Платформи для податкових послуг	Платформи для сплати податків, зборів	Електронний кабінет платника податків
Платформи для електронних послуг	Платформи для подачі заявок на отримання документів	Електронне подання заявок на ліцензії та сертифікати
Платформи для обміну інформацією	Платформи для обміну даними між урядом та бізнесом	Електронні платформи для повідомлення про зміни в законодавстві

Цифрові платформи пропонують численні переваги як для держави, так і для бізнесу, зокрема:

1. Зниження витрат: Використання цифрових платформ дозволяє скоротити витрати на обслуговування громадян та підприємців. Замість традиційного використання паперових документів і проведення зустрічей, більшість процесів можуть бути автоматизовані.

2. Підвищення прозорості: Цифрові платформи сприяють кращому моніторингу та контролю з боку держави, знижуючи можливості для корупційних проявів у процесах взаємодії між бізнесом і урядом.

3. Полегшення доступу до інформації: Бізнес і громадяни мають прямий

доступ до необхідної інформації, що дозволяє швидше реагувати на зміни в законодавстві та економічних умовах.

4. Покращення взаємодії: Цифрові платформи забезпечують зручний канал для взаємодії урядових органів та бізнесу, що сприяє прискоренню адміністративних процедур і полегшує комунікацію.

Для того щоб цифрові платформи стали ефективним інструментом у взаємодії уряду та бізнесу, необхідно врахувати кілька ключових аспектів:

1. Інфраструктура: Наявність надійної і доступної цифрової інфраструктури є основою для впровадження таких платформ. Це включає швидкий Інтернет, сучасне програмне забезпечення, а також наявність технічної підтримки для користувачів. [\[22\]](#)

2. Юридичні та регуляторні механізми: Необхідно створити законодавчі ініціативи та регуляції, які дозволяють ефективно використовувати цифрові платформи та забезпечують захист даних. [\[23\]](#)

3. Навчання та підтримка користувачів: Бізнес і державні органи повинні бути належним чином навчені для ефективного використання цифрових платформ. Це вимагає проведення навчальних заходів та створення технічної підтримки для користувачів. [\[24\]](#)

4. Кібербезпека: Оскільки платформи обробляють великі обсяги чутливої інформації, необхідно забезпечити високий рівень кібербезпеки, щоб запобігти витоку даних і забезпечити довіру користувачів [\[25\]](#)

*Таблиця 2.2*

### **Приклади міжнародних цифрових платформ для взаємодії уряду та бізнесу**

<b>Країна</b>	<b>Платформа</b>	<b>Опис</b>
Естонія <a href="#">[26]</a>	e-Estonia	Платформа для онлайн-реєстрації

		бізнесу, подачі податкових декларацій
Сингапур <a href="#">[27]</a>	GovTech	Платформа для підтримки бізнесу та доступу до урядових послуг
Південна Корея <a href="#">[28]</a>	Gov.kr	Національна платформа для онлайн-сервісів і взаємодії з урядом

1) Естонія: Естонія є лідером у розвитку електронного уряду і цифрових платформ для бізнесу. Через платформу e-Estonia компанії можуть отримувати послуги з реєстрації, подачі податкових декларацій, доступу до державних закупівель та багато іншого. Естонська система "один вікно" дозволяє бізнесу вирішувати більшість адміністративних питань онлайн.

2) Сингапур: Сингапур активно використовує цифрові платформи для автоматизації державних послуг. Наприклад, через платформу GovTech уряд забезпечує підприємствам доступ до різноманітних інструментів для розвитку, інвестиційних програм і спрощення взаємодії з державою.

3) Південна Корея: У Південній Кореї урядова платформа Gov.kr дозволяє громадянам і бізнесу отримувати широкий спектр послуг, від реєстрації компаній до подачі заявок на субсидії.

Міжнародний досвід використання цифрових платформ для взаємодії уряду та бізнесу демонструє важливість інноваційних рішень у забезпеченні ефективності та прозорості державних послуг. Естонія, Сингапур і Південна Корея є яскравими прикладами впровадження сучасних технологій у цій сфері. Ці платформи підтверджують, що цифрові технології є ключовим елементом модернізації урядових сервісів, сприяючи зростанню економіки та залученню інвестицій. Інтеграція подібних рішень у національні стратегії управління дозволяє країнам підвищувати конкурентоспроможність і якість життя громадян.

Поряд з численними перевагами, існують також певні виклики та проблеми,

які можуть виникнути при реалізації цифрових платформ:

1. Цифрове розшарування: Відсутність рівного доступу до Інтернету та технологій може стати бар'єром для окремих груп населення та підприємств, особливо у сільській місцевості.

2. Кіберзлочинність: Збільшення обсягів даних, що обробляються на цифрових платформах, створює додаткові ризики щодо витоку особистої та фінансової інформації.

3. Правові та етичні питання: Використання цифрових платформ для збирання та обробки даних може піднімати питання щодо приватності, зокрема в разі використання персональних даних.

4. Інтеграція старих систем з новими платформами: Багато урядів і бізнес-структур вже використовують існуючі системи, які можуть бути несумісними з новими цифровими платформами. Тому необхідна ретельна інтеграція старих і нових технологій. [\[29\]](#)

Особливу увагу варто приділити тому, як цифрові платформи впливають на малий та середній бізнес (МСП). Для малих і середніх підприємств доступ до цифрових платформ може стати вирішальним фактором для розвитку і конкурентоспроможності.

1. Доступ до ринків: МСП можуть використовувати цифрові платформи для виходу на нові ринки, як на національному, так і на міжнародному рівні, що важливо для зростання та розширення їхнього бізнесу.

2. Оптимізація ресурсів: Через платформи бізнеси можуть ефективніше управляти своїми ресурсами — від фінансів до людських ресурсів — використовуючи цифрові інструменти для аналізу та управління.

3. Підвищення конкурентоспроможності: За допомогою цифрових платформ малий і середній бізнес може отримувати доступ до таких самих



ресурсів і можливостей, як і великі компанії, що дозволяє підвищити свою конкурентоспроможність.

4. Сервіси для малих підприємств: Платформи, орієнтовані на малий бізнес, можуть включати інструменти для автоматизації бухгалтерії, управління ланцюгами постачань, маркетингу, а також забезпечувати доступ до юридичних і фінансових консультацій. [30]

Зараз розглянемо таблицю (2.3), яка ілюструє моделі цифрових платформ для малого та середнього бізнесу. Цифрові платформи відіграють ключову роль у розвитку МСП, забезпечуючи доступ до нових ринків, оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки цим платформам підприємства можуть не лише виходити на національні та міжнародні ринки, але й ефективно управляти своїми фінансами, кадрами та бізнес-процесами.

*Таблиця 2.3*

### **Моделі цифрових платформ для малого та середнього бізнесу**

Платформа	Опис	Приклад використання
Маркетплейси	Платформи для продажу товарів та послуг малими підприємствами	Etsy, eBay, OLX
Платформи для автоматизації	Інструменти для автоматизації бізнес-процесів малого бізнесу	1С, QuickBooks, Xero
Фінансові платформи	Платформи для мікрокредитування та доступу до фінансування	Kiva, Funding Circle
Платформи для HR	Платформи для найму, управління персоналом та розвитку HR-процесів	LinkedIn, Workable, Payche

Цифрові платформи є важливим інструментом для забезпечення ефективної

взаємодії між урядом та бізнесом у сучасній економіці. Вони допомагають оптимізувати процеси, автоматизувати обмін інформацією, зменшувати адміністративне навантаження на бізнес і державні органи, а також забезпечують більш зручний доступ до державних послуг. Такі платформи можуть охоплювати різні сфери діяльності, включаючи бізнес, освіту, медицину, фінанси та державне управління, і забезпечують інтеграцію учасників економічної та соціальної діяльності через сучасні технології, як-от Інтернет та мобільні додатки. Цифрові платформи можна класифікувати за кількома критеріями, такими як типи учасників (відкриті, закриті, горизонтальні, вертикальні), рівень інтеграції технологій (локальні чи глобальні), а також за їх функціями. Серед основних типів платформ для взаємодії уряду та бізнесу можна виділити електронні торгові платформи, платформи для податкових послуг, платформи для подачі електронних заявок на ліцензії та сертифікати, а також платформи для обміну інформацією між урядовими структурами та бізнесом.

Однією з основних переваг цифрових платформ є те, що вони знижують витрати як для держави, так і для бізнесу. Автоматизація процесів та зменшення потреби в паперових документах дозволяють заощаджувати час і ресурси, знижуючи адміністративні бар'єри. Крім того, цифрові платформи сприяють підвищенню прозорості у взаємодії між урядом і бізнесом, що зменшує корупційні ризики і сприяє кращому моніторингу та контролю з боку держави. Доступ до інформації стає значно швидшим і простішим, що дозволяє бізнесу та громадянам оперативно реагувати на зміни в законодавстві та економічних умовах. Водночас, для успішного впровадження цифрових платформ необхідно мати відповідну інфраструктуру, що включає надійний доступ до Інтернету, сучасне програмне забезпечення та технічну підтримку користувачів. Також важливим аспектом є створення ефективного правового середовища та регуляторних механізмів, що

забезпечують захист даних. Урахування цих факторів дозволяє забезпечити високий рівень довіри користувачів і запобігти витоку чутливої інформації. Міжнародний досвід показує, що багато країн активно використовують цифрові платформи для оптимізації процесів взаємодії між урядом і бізнесом. Такі платформи, як e-Estonia в Естонії, GovTech у Сингапурі, та Gov.kr у Південній Кореї, надають підприємствам доступ до широкого спектру державних послуг, що значно спрощує адміністративні процедури. Однак, впровадження цифрових платформ також стикається з певними викликами. Серед них можна виокремити цифрове розшарування, що може ускладнити доступ до платформ для певних груп населення, зокрема в сільських районах. Крім того, зростання обсягів даних, які обробляються на таких платформах, підвищує ризики кіберзлочинності, а також викликає правові й етичні питання щодо використання персональних даних. Інтеграція нових платформ з уже існуючими системами урядів та бізнес-структур також може бути складною.

Особливу увагу слід приділити впливу цифрових платформ на малий і середній бізнес. Доступ до цифрових платформ може стати вирішальним фактором для їхнього розвитку і конкурентоспроможності. Завдяки таким платформам МСП можуть отримати доступ до нових ринків, оптимізувати управління ресурсами і підвищити свою конкурентоспроможність через використання цифрових інструментів для аналізу та управління бізнес-процесами. Загалом, цифрові платформи є потужним інструментом для покращення взаємодії між урядом і бізнесом, проте їхнє ефективне використання залежить від правильної організації інфраструктури, законодавчих ініціатив та заходів з кібербезпеки. Врахування всіх цих аспектів дозволить максимально реалізувати потенціал цифрових платформ у розвитку економіки та покращенні адміністративних процесів.

## 2.2. Переваги цифрових платформ для уряду та бізнесу

Цифрові платформи стають важливим елементом для урядів і бізнесу, забезпечуючи нові можливості для покращення управлінських процесів, надання послуг, зниження витрат та розвитку інновацій. Вони дозволяють створювати більш прозорі, ефективні та доступні системи для громадян і підприємств. Однією з основних переваг для урядів є здатність значно полегшити доступ громадян до державних послуг. Використання цифрових платформ дозволяє швидко і зручно отримувати різноманітні послуги без необхідності відвідувати фізичні органи влади. Це не тільки знижує витрати часу для громадян, а й скорочує навантаження на державні установи. [\[31\]](#)

Цифрові платформи стають важливим інструментом для модернізації процесів управління, надання послуг і розвитку інновацій як для урядів, так і для бізнесу. Завдяки їм стає можливим створення прозорих, ефективних та доступних систем, які сприяють покращенню взаємодії з громадянами та підприємствами. Далі розглянемо ключові переваги цифрових платформ для урядів і порівняємо традиційні та цифрові методи надання послуг у таблиці (2.4)

Таблиця 2.4

### Порівняння традиційних та цифрових методів надання послуг

Критерій	Традиційний метод	Цифровий метод
Час надання послуг	3-5 робочих днів	До 1 робочого дня
Необхідність особистого візиту	Так	Ні
Доступність для користувачів	Лише в робочі години	Цілодобово

Завдяки розвитку цифрових технологій уряди мають можливість не лише підвищити доступність публічних послуг для громадян, а й значно покращити

ефективність управлінських процесів. Одним із основних напрямків є автоматизація обробки документів і ухвалення управлінських рішень, що дозволяє значно знижувати витрати на адміністрування та прискорювати процес ухвалення рішень. Автоматизація дає змогу оперативно реагувати на зміни, що є важливим для забезпечення гнучкості та адаптивності органів влади до нових умов. Цифрові платформи також дають змогу урядам здійснювати постійний моніторинг виконання державних програм, що в свою чергу забезпечує високий рівень прозорості у процесах управління. Відкриті дані, які збираються через цифрові платформи, дозволяють громадянам і різним інституціям контролювати ефективність використання бюджетних коштів і моніторити хід реалізації програм. Такий рівень доступності даних знижує можливості для корупції, оскільки кожен етап виконання програми або проекту можна ретельно відстежувати і перевіряти. Сучасний розвиток цифрових технологій активізує трансформацію традиційних підходів до державного управління. Використання цифрових платформ та автоматизації надає можливість значно знизити витрати на обслуговування громадян і організацій, що особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів. Водночас, цифровізація сприяє покращенню взаємодії між органами влади та населенням, забезпечуючи доступ до послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Завдяки цьому, можна створити умови для більш швидкого реагування на потреби громадян і зміни в економічній чи соціальній ситуації.

На рисунку (2.1), представленому нижче, зображена структура взаємодії між основними компонентами цифрової трансформації державного управління: державна адміністрація, цифрова платформа та автоматизація процесів. Модель наочно демонструє перехід від класичних адміністративних підходів до інноваційних рішень, де цифрові інструменти є основою для оптимізації не лише управлінських процесів, але й процесів надання послуг громадянам. Вона

підкреслює важливість інтеграції технологій для забезпечення більш ефективного функціонування держави в умовах цифрової епохи.



Рис. 2.1. Моделі автоматизації урядових процесів за допомогою цифрових платформ

Цифрові платформи також сприяють розвитку нових послуг, таких як електронне голосування, цифрове здоров'я, онлайн-освіта. Вони дозволяють урядам інтегрувати інноваційні технології для більш ефективного управління та надання державних послуг. Цифрові платформи дають бізнесу можливість оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати та збільшити доходи. Вони дозволяють автоматизувати багато операцій, таких як бухгалтерія, управління ланцюгами постачання та фінансові операції, що суттєво зменшує витрати на людські ресурси та підвищує ефективність бізнес-процесів. [32]

Розглянемо таблицю (2.5), яка порівнює традиційні та цифрові методи управління бізнес-процесами за різними критеріями. Зокрема, вона демонструє відмінності в управлінні замовленнями, інвентаризації товарів та фінансовому менеджменті.

Таблиця 2.5

#### Порівняння традиційних і цифрових методів управління бізнес-процесами

Критерій	Традиційний метод	Цифровий метод
Управління замовленнями	Операції вручну, паперові	Автоматизація через CRM-системи

	документи	
Інвентаризація товарів	Ручний облік	Автоматизований облік через ERP
Управління фінансами	Підготовка вручну	Автоматизоване ведення бухгалтерії

Важливим аспектом для бізнесу є також можливість розширення ринку і досягнення більшої кількості клієнтів завдяки цифровим платформам. Інтернет-магазини та цифрові маркетингові інструменти дозволяють підприємствам розширювати свою аудиторію, знижуючи витрати на традиційну рекламу та відкриваючи нові ринки. Цифрові платформи не тільки дозволяють компаніям знизити витрати на рекламу та маркетинг, але й допомагають краще адаптувати свої стратегії до змін на ринку, швидко реагувати на запити клієнтів і надавати їм персоналізовані пропозиції.

У сучасному світі взаємодія з клієнтами стає все більш важливою складовою бізнесу, а вибір методів комунікації відіграє значну роль у забезпеченні ефективності обслуговування. Традиційні методи, такі як особисті зустрічі або телефонні дзвінки, поступово доповнюються або замінюються цифровими каналами, що дозволяють забезпечити миттєву реакцію та високий рівень персоналізації. Нижче представлено у таблиці (2.6) порівняння цих двох підходів за кількома основними критеріями.

*Таблиця 2.6*

### **Порівняння традиційних і цифрових методів взаємодії з клієнтами**

<b>Критерій</b>	<b>Традиційний метод</b>	<b>Цифровий метод</b>
Канали комунікації	Телефон, особисті зустрічі	Веб-сайти, чат-боти, соцмережі
Швидкість реагування	Потрібно кілька годин/днів	Миттєва реакція

Персоналізація обслуговування	Обмежена	Високий рівень персоналізація
-------------------------------	----------	-------------------------------

Цифрові платформи надають значні переваги як для урядів, так і для бізнесу, забезпечуючи значний крок у напрямку розвитку сучасних економік. Для урядів цифрові рішення стають інструментом для реорганізації та модернізації державних структур, дозволяючи зменшити адміністративне навантаження, знизити витрати та покращити доступність державних послуг для громадян. Завдяки інтеграції цифрових платформ уряди можуть забезпечити більшу прозорість в управлінні державними ресурсами, що сприяє зміцненню довіри до державних інститутів і зменшенню корупційних ризиків. Вони також дозволяють реалізовувати нові форми взаємодії з громадянами, такі як електронне голосування, цифрові послуги у сфері охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.

Цифровізація також має велике значення для бізнесу. Платформи дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку, знижувати витрати на ведення бізнесу та підвищувати ефективність операційних процесів. Автоматизація обліку, управління ланцюгами постачання, маркетингу та взаємодії з клієнтами дає можливість бізнесам оптимізувати внутрішні процеси, що в свою чергу сприяє зниженню операційних витрат і покращенню взаємодії з кінцевим споживачем. Завдяки таким технологіям компанії можуть не тільки знижувати витрати, а й розширювати свій ринок, досягаючи більшої кількості клієнтів, зокрема, через онлайн-канали продажів і маркетингу.

Цифрові платформи надають бізнесу також великі можливості для створення нових послуг і продуктів, що дозволяють підприємствам диверсифікувати свої пропозиції і забезпечувати більш персоналізований підхід до клієнтів. Це важливо для підтримки конкурентоспроможності в умовах глобалізації, де підприємства повинні оперативно реагувати на потреби ринку і запити споживачів. Крім того, цифрові платформи дозволяють підприємствам використовувати новітні методи



для збору та аналізу даних, що дає змогу прогнозувати поведінку споживачів і адаптувати стратегії розвитку в режимі реального часу.

Важливою перевагою цифрових платформ є їхня здатність знижувати бар'єри для малого та середнього бізнесу, дозволяючи навіть невеликим компаніям виходити на міжнародні ринки без великих капіталовкладень. Система електронної комерції, онлайн-реклама, соцмережі та інші інструменти допомагають малим підприємствам значно розширити свої горизонти, залучаючи нових клієнтів та партнерів по всьому світу.

На рівні урядів, цифрові платформи дозволяють також створювати більш інтегровані та ефективні економічні моделі. Завдяки використанню даних і аналітики можна швидше реагувати на економічні виклики, проводити більш точне планування та аналіз ефективності державних витрат. Інтеграція таких платформ з міжнародними системами дозволяє країнам не тільки покращувати внутрішнє управління, але й брати активну участь у глобальній економічній системі.

Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових платформ стикається з певними викликами, зокрема в питаннях кібербезпеки, захисту персональних даних і необхідності створення інфраструктури для забезпечення доступу до цифрових послуг у віддалених районах. Тому уряди повинні не лише інтегрувати цифрові технології в управлінські процеси, але й вживати заходів для захисту прав громадян та бізнесу, створюючи правову базу, що забезпечує захист від кіберзагроз та шахрайства.

Загалом, цифрові платформи є важливим інструментом для модернізації економічних і соціальних структур, сприяючи їхній гнучкості, адаптивності та інноваційності. Уряди та бізнес, які активно використовують цифрові рішення, отримують значні конкурентні переваги, що дозволяє їм швидше реагувати на

виклики часу та забезпечувати високий рівень розвитку в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити комплексний підхід до розвитку цифрової інфраструктури, навчання кадрів і забезпечення правового регулювання.

Таким чином, роль цифрових платформ у майбутньому стане ще більш значущою, і вони продовжать бути одним із основних двигунів економічного і соціального прогресу в сучасному світі.

### **2.3 Виклики впровадження цифрових платформ у взаємодії уряду та бізнесу**

Упровадження цифрових платформ у взаємодію між урядом та бізнесом є складним і багатограним процесом, що має свої особливості і виклики. Дослідження цих викликів є важливим етапом для забезпечення ефективності використання цифрових платформ в управлінні та бізнес-процесах. В даному розділі розглянуто основні виклики, з якими стикаються уряд та бізнес при інтеграції цифрових платформ, а також можливі стратегії подолання цих перешкод.

#### **1. Технологічні виклики**

Одним із головних викликів при впровадженні цифрових платформ є інтеграція нових технологій із застарілими інформаційними системами, які можуть використовуватися як у державному секторі, так і в бізнесі. Застарілі інфраструктури часто не відповідають вимогам сучасних цифрових рішень, що ускладнює процес інтеграції та забезпечення безперервної роботи. [\[33\]](#)

*Таблиця 2.7*

#### **Технологічні виклики впровадження цифрових платформ**

Виклик	Опис	Можливі стратегії подолання
--------	------	-----------------------------

Відсутність єдиної технічної інфраструктури	Різноманіття старих систем у державному секторі	Розробка стратегій модернізації та інтеграції існуючих систем
Низька швидкість адаптації технологій	Підприємства і державні установи часто відстають від технологічних інновацій	Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації
Проблеми з безпекою даних	Порушення конфіденційності та захисту даних	Вдосконалення методів криптографії та забезпечення інформаційної безпеки

## 2. Організаційні та управлінські виклики

Зміни в організаційній структурі та управлінських процесах є важливими для успішного впровадження цифрових платформ. На практиці, однак, багато урядових органів і компаній стикаються з труднощами при управлінні змінами та адаптації до нових умов. [\[34\]](#)

*Таблиця 2.8*

### Організаційні та управлінські виклики

Виклик	Опис	Можливі стратегії подолання
Складність адаптації до нових процесів	Перехід на нові платформи потребує зміни внутрішніх процедур	Впровадження змішаних стратегій управління змінами, гнучкі підход
Супротив персоналу до змін	Персонал часто не готовий до використання нових технологій	Проведення тренінгів, мотивація до змін, залучення співробітників до процесу трансформації
Проблеми з координацією між урядом і бізнесом	Відсутність єдиного розуміння цілей і процесів	Встановлення чітких комунікаційних каналів, спільні ініціативи між урядом і бізнесом

## 3. Фінансові виклики

Інвестиції в цифрову інфраструктуру є одними з найбільших витрат для урядів та підприємств. Однак не завжди можна визначити, яким чином ці інвестиції призводять до позитивних результатів у довгостроковій перспективі.

[\[35\]](#)

Перед вами рисунок 2.2, який відображає різні напрямки інвестицій у

цифрову інфраструктуру та їх значення для урядів і підприємств. У графіку показано розподіл витрат на чотири ключові компоненти: підтримка та оновлення технологій, інвестиції в інфраструктуру, навчання персоналу і безпека даних. Ці категорії мають велике значення для розвитку і забезпечення ефективності цифрових систем, хоча, як правило, важко однозначно оцінити їх вплив на довгострокові результати.

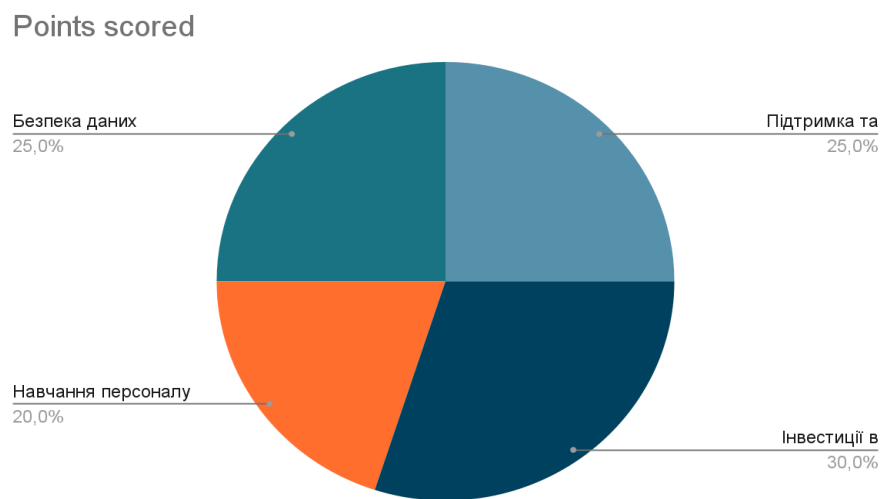


Рис. 2.2. Аналіз витрат на впровадження цифрових платформ

#### 4. Правові та нормативні виклики

Правові аспекти, такі як захист персональних даних, питання конфіденційності та наявність чіткої нормативної бази для роботи з цифровими платформами, становлять серйозний виклик для ефективного впровадження цифрових рішень. Уряди повинні забезпечити гармонізацію законодавства з вимогами нових технологій і міжнародних стандартів. [36]

Таблиця 2.9

#### Правові виклики

Виклик	Опис	Можливі стратегії подолання
Несумісність	Законодавчі акти часто не	Адаптація законодавства,

законодавства	охоплюють нові технології або швидко застарівають	введення нових норм, спеціалізовані органи для моніторингу технологій
Порушення конфіденційності даних	Високий ризик порушення прав громадян та підприємств	Вдосконалення стандартів зберігання та обробки персональних даних
Складність регулювання цифрових ринків	Складність в управлінні платформами, які функціонують на міжнародному рівні	Співпраця з міжнародними організаціями для вироблення загальних стандартів

### 5. Культурні та соціальні виклики

Незважаючи на високий рівень технологічного розвитку, одна з головних перешкод для впровадження цифрових платформ є культурні та соціальні фактори. Нерідко державні органи та підприємства стикаються з бар'єрами у вигляді зниженої довіри до нових технологій, а також відсутності розуміння важливості цифровізації.[\[37\]](#)

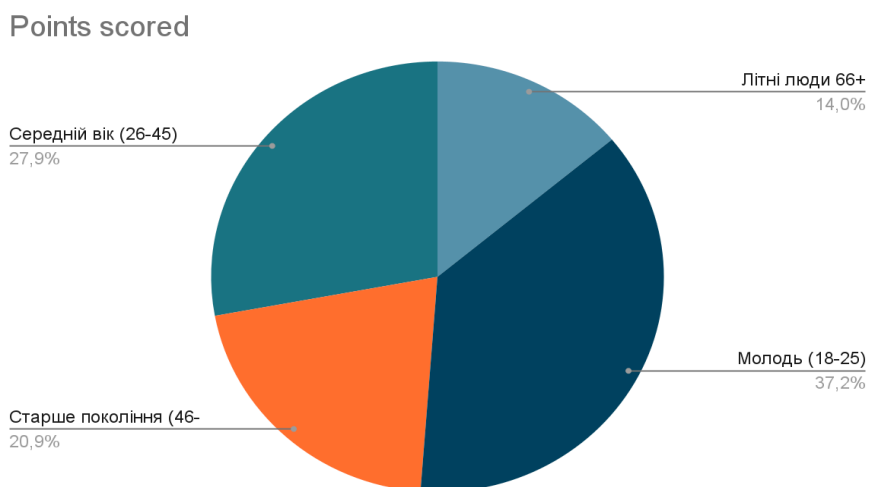


Рис.2.3. Рівень довіри до цифрових платформ серед різних груп користувачів

Впровадження цифрових платформ у взаємодії уряду та бізнесу є складним та багатогранним процесом, який стикається з численними викликами.

Технологічні труднощі, зокрема, пов'язані з необхідністю інтеграції нових цифрових рішень з застарілими інформаційними системами, що часто використовуються в державних та бізнесових структурах. Застарілі технології не відповідають вимогам сучасних платформ, що ускладнює процес їх впровадження та ефективного функціонування. Однак можливості для подолання цих викликів існують у вигляді розробки стратегій модернізації інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення методів забезпечення безпеки даних.

Організаційні та управлінські перешкоди також становлять значний бар'єр для успішної цифровізації. Багато організацій стикаються з труднощами адаптації до нових процесів, що вимагають змін у внутрішніх структурах і підходах до управління. Проблеми з опором персоналу та необхідність налагодження координації між урядом і бізнесом ще більше ускладнюють цей процес. Однак для ефективного подолання цих перешкод можна застосовувати гнучкі управлінські стратегії, залучати співробітників до змін і проводити спеціалізовані тренінги. Фінансові виклики, зокрема, високі витрати на цифрову інфраструктуру, є суттєвим фактором, який впливає на впровадження цифрових платформ. Оцінити ефективність таких інвестицій у довгостроковій перспективі складно, але важливо розробляти чіткі моделі фінансування та управління витратами для досягнення максимального результату.

Правові та нормативні проблеми також значною мірою впливають на процес цифровізації. Законодавство часто не встигає за розвитком нових технологій, що створює труднощі у правовому регулюванні цифрових платформ, зокрема у питаннях захисту персональних даних та конфіденційності. Для подолання цих труднощів необхідно постійно адаптувати законодавчі акти, створювати спеціалізовані органи для моніторингу технологій та гармонізувати національні норми з міжнародними стандартами. Нарешті, культурні та соціальні виклики є ще

одним важливим аспектом впровадження цифрових платформ. Низька довіра до нових технологій та недостатнє розуміння важливості цифровізації серед широких верств населення можуть уповільнити цей процес. Подолати ці перешкоди допоможе проведення навчальних програм, інформаційних кампаній і зміцнення довіри до цифрових рішень серед громадян та підприємств.

Таким чином, для успішного впровадження цифрових платформ необхідно враховувати всі вищезгадані виклики та забезпечити інтегрований підхід, який буде включати як технологічні, так і організаційні, фінансові, правові та соціальні стратегії.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Сучасний стан цифровізації взаємодії уряду та бізнесу в Україні

Цифровізація взаємодії уряду та бізнесу є ключовим елементом реформування державного управління та розвитку економіки України. Враховуючи сучасні глобальні тенденції, важливість цифрових технологій для зростання ефективності економіки та поліпшення умов ведення бізнесу стає очевидною. Україна активно рухається в напрямку трансформації своїх державних послуг, прагнучи створити зручне та ефективне середовище для підприємців і громадян. Одним із основних напрямів цієї трансформації є цифровізація адміністративних послуг, спрощення бюрократичних процедур та створення прозорих каналів для взаємодії між урядом та бізнесом.

У 2014 році в Україні було започатковано ініціативу щодо створення електронного уряду (e-Government), що сприяло розробці низки платформ для взаємодії урядових структур з бізнесом. Серед таких платформ можна виокремити портал "Дія" [\[38\]](#) який став основним інструментом для цифровізації державних послуг. Платформа дозволяє бізнесам отримувати необхідні документи, подавати звіти та реєструвати підприємства без необхідності фізичної присутності в державних органах. На сьогодні "Дія" є центральним інтерфейсом для більшості державних послуг в Україні. Платформа включає в себе функції подачі заявок на ліцензії, реєстрацію бізнесу, оформлення податкових декларацій, а також є джерелом інформації про зміни в законодавстві, що є важливим для підприємців.

Для зручності аналізу сучасних цифрових платформ, через які уряд і бізнес



здійснюють взаємодію, було сформовано таблицю 3.1, що ілюструє основні функції і сервіси таких платформ.

*Таблиця 3.1*

### **Основні цифрові платформи для взаємодії уряду та бізнесу в Україні**

<b>Платформа</b>	<b>Основні функції</b>	<b>Опис</b>
Дія	- Реєстрація підприємств	Центральна платформа для доступу до державних послуг онлайн.
Приват24 <a href="#">[39]</a>	- Сплата податків та зборів	Приватний банківський додаток, що також інтегрується з державними сервісами.
Е-Health <a href="#">[40]</a>	- Реєстрація медичних установ	Платформа для електронного обігу медичних даних, зокрема в частині ліцензування медичних послуг.
Веб-портал Державної фіскальної служби <a href="#">[41]</a>	- Подача податкових звітів	Офіційний канал для подання звітності та платежів до державних органів.

Цифровізація взаємодії між урядом і бізнесом є важливою складовою реформування державного управління в Україні. Ініціативи, започатковані в рамках розвитку електронного уряду (e-Government), значно спрощують бюрократичні процедури, забезпечують прозорість і зручність для підприємців. Зокрема, платформи, такі як "Дія", "Приват24" та "Е-Health", відіграють важливу роль у покращенні взаємодії між державними органами та бізнесом, надаючи доступ до різних послуг, включаючи реєстрацію підприємств, сплату податків, подачу податкових звітів і ліцензування медичних установ. Цифрові платформи, як показано в таблиці (3.1), дозволяють бізнесам отримувати необхідні послуги без фізичної присутності в державних органах, що підвищує ефективність, зменшує час на виконання адміністративних процедур і полегшує процес взаємодії з

державою. Враховуючи значущість цих платформ для розвитку економіки і покращення умов ведення бізнесу в Україні, подальша цифровізація є важливим напрямом для досягнення сталого економічного зростання та підвищення рівня довіри до державних установ.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку цифрових платформ, Україна стикається з низкою проблем, які стримують повну реалізацію потенціалу таких платформ. Однією з основних проблем є недостатній рівень цифрової грамотності серед населення та підприємців, особливо в сільських регіонах. Іншою важливою проблемою є технічні та адміністративні обмеження, зокрема низький рівень кібербезпеки та вразливості платформ до кібератак. Крім того, деякі платформи мають обмежену інтеграцію між собою, що ускладнює процес автоматизації бізнес-процесів.

Перспективи розвитку цифрових платформ для бізнесу в Україні є надзвичайно значними. Одна з найбільш амбітних ініціатив — це інтеграція усіх державних послуг в єдину цифрову екосистему. Це дозволить бізнесам здійснювати всі необхідні операції через єдиний доступ до державних сервісів, що значно скоротить час на виконання адміністративних процедур. Насправді, цифрові платформи можуть стати важливим інструментом у залученні інвестицій та стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Покращення якості державних послуг, спрощення процедур реєстрації та отримання дозволів, а також зниження рівня корупції завдяки автоматизації процесів, може значно покращити бізнес-клімат в країні.

Пропоную подивитись на графік (3.1), який демонструє прогноз розвитку цифрових платформ для бізнесу в Україні на 2025 рік. Він включає очікуване зростання кількості активних користувачів платформ, числом нових функцій, що будуть запроваджені, та інтеграціями з іншими платформами. Як бачите, прогнози

вказують на поступове зростання всіх цих показників до 2025 року, що підтверджує стабільний розвиток цифровізації в Україні. [42]

Таким чином, поточний стан цифровізації взаємодії уряду та бізнесу в Україні є стабільним, але вимагає подальших зусиль для подолання існуючих бар'єрів. Створення комплексних та інтегрованих цифрових платформ може стати основою для досягнення значних результатів у розвитку економіки та покращенні умов ведення бізнесу.

### Points scored

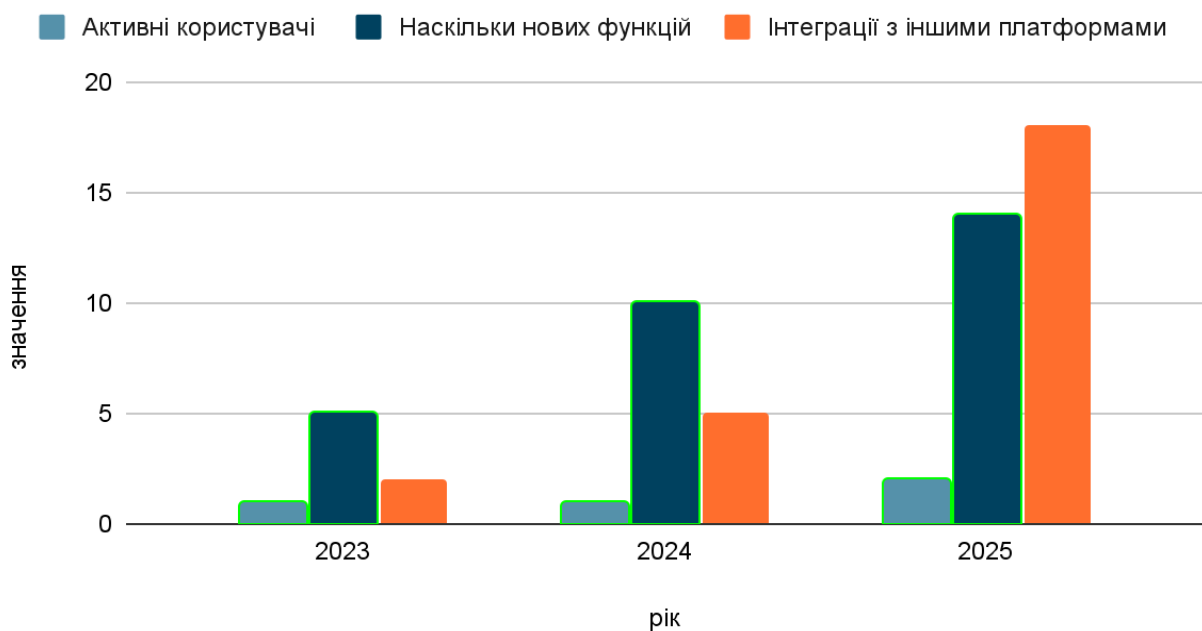


Рис. 3.1 Прогноз розвитку цифрових платформ для бізнесу в Україні на 2025 рік

Цифрові платформи в Україні продовжують розвиватися, зокрема, в контексті нових технологій та трендів, таких як штучний інтелект, блокчейн і Інтернет речей. Їх впровадження в державний сектор може значно покращити ефективність роботи урядових органів і бізнесу. Наприклад, блокчейн може бути використаний для забезпечення прозорості процесів, таких як реєстрація прав власності, оформлення угод і проведення тендерів, що дозволить знизити рівень

корупції та покращити довіру до державних структур. Іншим важливим напрямом є розвиток штучного інтелекту для автоматизації надання послуг та аналізу великих даних. Це дозволить не тільки зробити державні послуги більш доступними, але й забезпечити більш точне прогнозування економічних тенденцій та спрощення процесу надання дозволів і ліцензій для бізнесу. Значну увагу слід приділити також розвитку цифрових платформ для підтримки соціального підприємництва та стартапів, що може стати новим драйвером економічного розвитку. Програмне забезпечення для моніторингу та підтримки стартапів, платформи для інвестування і залучення венчурних капіталів вже сьогодні знаходять своє застосування в Україні і можуть стати важливим елементом розвитку малого і середнього бізнесу.

Незважаючи на прогрес у розвитку цифрових платформ, існує низка проблем, які потребують вирішення для забезпечення їхнього ефективного функціонування. Однією з головних перешкод є низький рівень цифрової грамотності серед широких верств населення, зокрема серед людей похилого віку та мешканців сільських регіонів. Для подолання цієї проблеми необхідно створювати програми навчання, підтримки та популяризації цифрових технологій серед різних груп населення.

Ще однією значною проблемою є необхідність подальшого вдосконалення кібербезпеки. У зв'язку з постійним зростанням кіберзагроз необхідно здійснювати додаткові інвестиції в захист інформаційних систем та впровадження нових стандартів безпеки для забезпечення захисту даних бізнесів і громадян. Важливим бар'єром залишається також недостатня інтеграція різних державних платформ між собою. Зокрема, проблеми виникають через відсутність єдиних стандартів для різних типів платформ і недостатню взаємодію між державними органами, що знижує ефективність обміну даними та інформацією. [\[43\]](#)

Цифровізація взаємодії уряду та бізнесу в Україні є важливим кроком на шляху до модернізації державного управління та розвитку економіки. Створення та впровадження цифрових платформ, таких як "Дія", "Приват24", та "E-Health", сприяють значному спрощенню адміністративних процедур, зменшенню бюрократії та забезпеченню більш прозорого і доступного доступу до державних послуг.

Таблиця 3.2

**Рекомендації для подальшого розвитку цифрових платформ в Україні**

Рекомендації	Опис
Інтеграція платформ	Впровадження державних і приватних програм для підвищення цифрової грамотності серед усіх верств населення, зокрема через онлайн-курси та тренінги для підприємців.
Розвиток програм навчання	Впровадження більш суворих заходів кібербезпеки, включаючи постійне оновлення технологій захисту даних та інформації для забезпечення безпеки на цифрових платформах.
Захист даних та кібербезпека	Активне впровадження штучного інтелекту, блокчейну та інших інновацій для покращення прозорості та ефективності процесів, забезпечення автоматизації та підвищення рівня сервісів.
Використання інноваційних технологій	Створення платформ для розвитку стартапів і малого бізнесу, що забезпечить їм доступ до ресурсів, інвестицій і знань для розвитку та масштабування бізнесу.

Вони вже довели свою ефективність у зниженні часу, витраченого на виконання різноманітних адміністративних операцій, та покращили умови ведення бізнесу в Україні. Незважаючи на значний прогрес, існують численні виклики, які стримують повну реалізацію потенціалу цифрових платформ. Серед них варто відзначити низький рівень цифрової грамотності, особливо серед старшого покоління та мешканців сільських територій, а також недостатню кібербезпеку та обмежену інтеграцію платформ між собою. Тому, для подальшого розвитку, Україні необхідно зосередитися на інтеграції державних платформ у єдину

цифрову екосистему, вдосконаленні програм з навчання цифровим технологіям та посиленні заходів кібербезпеки.

Перспективи розвитку цифрових платформ в Україні виглядають дуже обнадійливими. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, може значно підвищити ефективність роботи державних органів та сприяти поліпшенню бізнес-клімату. Зокрема, технології блокчейну можуть забезпечити прозорість у процесах, таких як реєстрація прав власності та проведення тендерів, що зменшить рівень корупції. Для забезпечення сталого розвитку економіки України необхідно продовжити роботу над удосконаленням існуючих платформ, розвивати нові напрямки в цифровізації, а також активно впроваджувати інструменти для підтримки стартапів і малого бізнесу. Впровадження цих ініціатив може стати потужним драйвером для економічного зростання, залучення інвестицій та розвитку інноваційної сфери в країні.

### **3.2. Успішні кейси впровадження цифрових платформ в Україні**

Україні за останні кілька років спостерігається активний розвиток цифрових платформ, які сприяють модернізації економіки, підвищенню ефективності державного управління та покращенню взаємодії між громадянами та державними установами. Успішні кейси впровадження таких платформ показують, як цифрові інструменти можуть оптимізувати роботу підприємств, зменшити бюрократію та підвищити доступність послуг для громадян. Цифровізація є одним з головних факторів розвитку сучасної України. Вона охоплює всі сфери життя, включаючи державне управління, бізнес, охорону здоров'я, освіту та фінансові послуги. Цифрові платформи сприяють підвищенню ефективності, зменшенню бюрократії та забезпеченню доступу до послуг для кожного громадянина. Розглянемо кілька

ключових кейсів впровадження цифрових платформ в Україні, їхні результати та перспективи:

1) Платформа "Дія" була створена для забезпечення громадян України електронними послугами. Завдяки цій платформі, можна отримати цифрові версії документів, таких як паспорт громадянина України, водійські права, свідоцтва про народження, а також користуватися іншими держпослугами без відвідування органів влади. Платформа стала символом трансформації державного управління, що має на меті зменшення корупції, підвищення прозорості та зручності для користувачів. "Дія" відкрила нову еру у відносинах громадян із державними установами, ставши першим кроком до повного цифрового уряду. Платформа охоплює широкий спектр послуг: від реєстрації бізнесу та отримання соціальної допомоги до сплати штрафів і податків. Вона дозволяє економити час і ресурси, адже усі процедури можна виконати онлайн, використовуючи смартфон або комп'ютер. Особливістю "Дії" є інтеграція з іншими державними реєстрами, що забезпечує актуальність даних і швидкий доступ до інформації. Безпека і конфіденційність також є ключовими аспектами, адже дані громадян захищені сучасними технологіями шифрування та кіберзахисту. Це особливо важливо в умовах зростання кібератак та викликів інформаційної безпеки. Окрім цього, платформа стала важливим інструментом у впровадженні цифрової демократії. Наприклад, громадяни можуть брати участь у голосуваннях, подавати петиції або долучатися до обговорення суспільно важливих ініціатив через додаток. Це робить процеси прийняття рішень більш відкритими та інклюзивними. "Дія" не лише полегшує життя громадян, але й сприяє економічному розвитку країни, залучаючи інвестиції у сферу ІТ та розвиваючи цифрові навички населення. Платформа стала зразком для інших країн, які прагнуть модернізувати свої системи державного управління. Зараз можемо переглянути графік (3.2), на якому показано кількість

користувачів платформи «Дія» за роками. Графік ілюструє динаміку зміни кількості користувачів цієї платформи у період з 2020 по 2024 рік [44].

2) Перед представленням таблиці варто зазначити, що платформа "Дія" є потужним інструментом для цифровізації послуг в Україні. Вона надає громадянам та бізнесу доступ до різноманітних послуг, що дозволяють спростити процеси взаємодії з державними органами. Завдяки онлайн-сервісам, які пропонує "Дія", користувачі можуть значно заощаджувати час, зменшуючи необхідність в особистих візитах до установ та заповненні паперових форм.

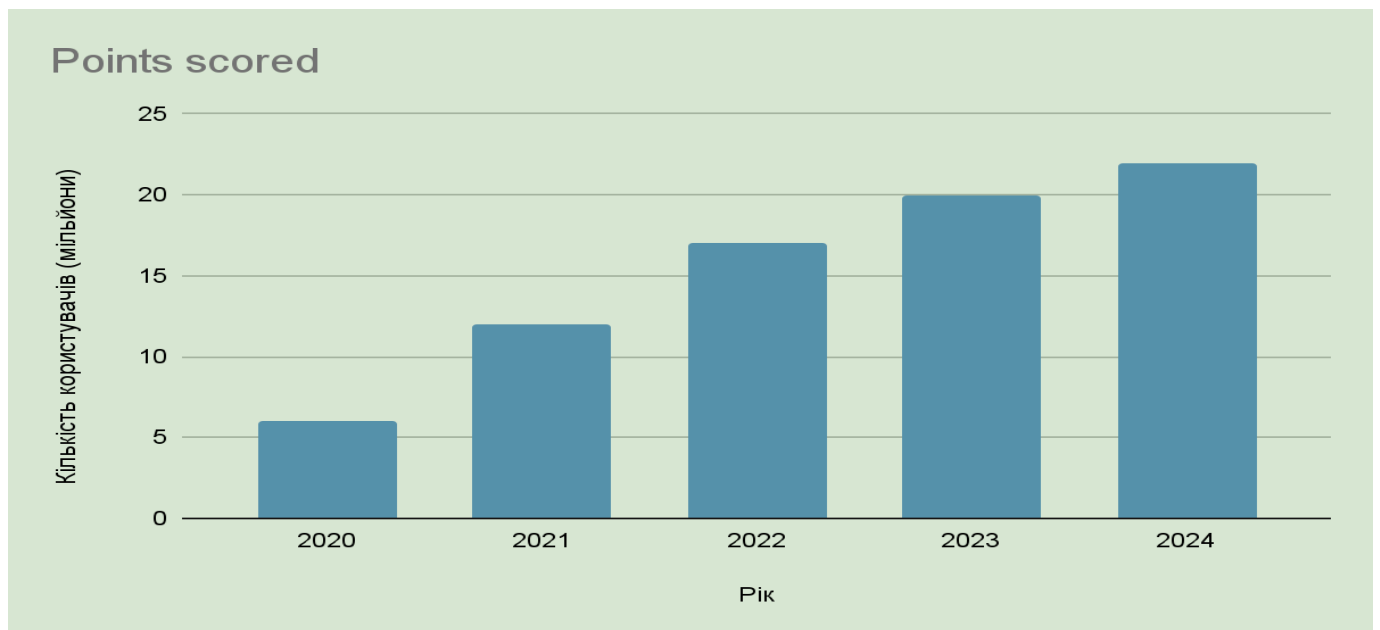


Рис. 3.2 Кількість користувачів платформи "Дія" за роками (цифри приблизні)

У наступній таблиці 3.3 наведено деякі з найбільш популярних послуг на платформі "Дія", їхні характеристики та вплив на економію часу.

Таблиця 3.3

### Доступні послуги на платформі "Дія"

Послуга	Опис	Статистика користувачів	Економія часу (години)
Електронний паспорт	Цифровий паспорт для	15 млн користувачів	1.5 год



<a href="#">[45]</a>	ідентифікації		
Реєстрація бізнесу <a href="#">[46]</a>	Онлайн реєстрація юридичних осіб	500,000 реєстрацій	2 години
Подання декларацій <a href="#">[47]</a>	Подання податкових декларацій онлайн	300,000 декларацій	1 година

Завдяки платформі "Дія" значно зменшено час для отримання державних послуг, що значно спростило взаємодію громадян із органами влади. Замість того, щоб стояти в чергах або витратити час на поїздки до різних державних установ, користувачі можуть отримати доступ до необхідних послуг та документів прямо з дому або будь-якої точки, де є доступ до інтернету. Ця платформа дозволяє подати заяви на отримання різноманітних послуг, таких як реєстрація бізнесу, отримання довідок, заміна паспорта, водійських прав, а також доступ до електронних версій документів. Всі ці процеси стали доступні за кілька кліків, що значно полегшує життя громадянам та підприємцям.

Крім того, за час її функціонування було зекономлено кілька мільярдів гривень на адміністративних витратах. Це стало можливим завдяки автоматизації процесів, скороченню паперової роботи, а також зменшенню необхідності в оренді приміщень та утриманні численних працівників для обслуговування громадян. Замість цього ресурси можуть бути спрямовані на покращення інших сфер державного управління та підвищення ефективності послуг, що надаються. У результаті платформа "Дія" стала важливим кроком до цифровізації державних послуг в Україні, дозволивши забезпечити прозорість, зручність і доступність для всіх громадян. [\[48\]](#)

2) *ПриватБанк* є одним із провідних банків в Україні, що активно впроваджує інноваційні цифрові технології, значно спрощуючи доступ до фінансових послуг. Платформа Приват24 стала справжнім проривом у сфері онлайн-банкінгу, надаючи користувачам можливість здійснювати широкий спектр

фінансових операцій без необхідності відвідувати банк. Через мобільні телефони або комп'ютери можна зручно і швидко проводити платежі, здійснювати переведення коштів, оформляти кредити, керувати картковими рахунками, а також отримувати доступ до інших банківських послуг, таких як вкладення, інвестиції та страхування. Завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу і високому рівню безпеки, Приват24 став надійним партнером для мільйонів користувачів, спрощуючи їх фінансові операції і роблячи їх доступними в будь-який час та в будь-якому місці. У результаті ПриватБанк продовжує зміцнювати свої позиції як лідер цифрових фінансових технологій в Україні, створюючи нові можливості для бізнесу та населення.

Приват24 пропонує широкий спектр фінансових послуг, які забезпечують зручний і швидкий доступ до різноманітних операцій. Згідно з даними, найбільше користувачів обирають платформу для здійснення комунальних платежів та переказів між рахунками, що свідчить про високу популярність цих функцій серед клієнтів. Також значну частину транзакцій займають оплати товарів та послуг, а кредитування є важливим, але менш розповсюдженим напрямком для користувачів Приват24. Усі ці послуги забезпечують високий рівень зручності та доступності для кожного користувача. Дані про розподіл основних послуг Приват24 по категоріях наведені в таблиці (3.4).

*Таблиця 3.4*

**Розподіл основних послуг Приват24 по категоріях**

<b>Категорія послуг</b>	<b>Кількість користувачів (млн)</b>	<b>Процент від загальних транзакцій</b>
Платежі за комунальні послуги <a href="#">[49]</a>	10	35%
Перекази між рахунками <a href="#">[50]</a>	7	25%
Оплата товарів і послуг <a href="#">[51]</a>	5	15%

Кредитування [52]	3	10%
Інші послуги [53]	2	15%

ПриватБанк значно підвищив рівень доступності фінансових послуг для населення, ставши лідером у впровадженні сучасних технологій у банківську сферу. Завдяки Приват24, клієнти отримують можливість здійснювати широкий спектр фінансових операцій без необхідності відвідувати банківські відділення. Це не лише значно економить час, але й дозволяє знизити витрати на транспортування та обслуговування. Приват24 забезпечує доступ до основних послуг: перекази, оплата комунальних послуг, поповнення рахунків, замовлення карток, отримання кредитів та інші фінансові транзакції. Завдяки зручному інтерфейсу і мобільним додаткам, користувачі можуть управляти своїми фінансами на ходу, будь-то через смартфон або комп'ютер.

Окрім цього, ПриватБанк активно розвиває інноваційні сервіси, які дають змогу клієнтам відстежувати витрати, отримувати рекомендації по фінансовому управлінню і навіть інвестувати. Таким чином, банк не тільки забезпечує базові банківські операції, але й сприяє розвитку фінансової грамотності серед українців, надаючи інструменти для кращого управління своїми фінансами. Завдяки таким досягненням, ПриватБанк став надійним партнером для мільйонів українців, допомагаючи їм економити час і гроші, а також забезпечувати легкість у фінансових питаннях у будь-який час доби.

3) Система *eHealth* є фундаментальним компонентом цифрової трансформації охорони здоров'я в Україні, яка об'єднує сучасні технології задля покращення доступу, якості та ефективності медичних послуг. Її впровадження спрямоване на автоматизацію ключових процесів у сфері охорони здоров'я, створення єдиного електронного простору для зберігання, обробки та обміну медичними даними.

Завдяки eHealth пацієнти отримують можливість зручно записуватися на прийоми до лікарів, отримувати рецепти та направлення в електронному вигляді, а також переглядати історію хвороб і результати аналізів онлайн. Лікарі, у свою чергу, можуть ефективніше керувати інформацією про пацієнтів, використовуючи автоматизовані системи для постановки діагнозів, призначення лікування та моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Це значно скорочує паперову бюрократію, звільняючи більше часу для безпосереднього спілкування з пацієнтами. Впровадження eHealth також є потужним інструментом для забезпечення прозорості у сфері охорони здоров'я. Вона допомагає зменшити рівень корупції завдяки автоматизованому управлінню фінансовими потоками та можливості контролю витрат на медикаменти та послуги. Для держави це означає більш ефективний розподіл ресурсів, оптимізацію бюджетів і можливість розробки стратегічних планів на основі реальних даних.

Крім того, система eHealth стимулює розвиток телемедицини, що дозволяє надавати консультації та медичну допомогу віддалено, особливо для жителів віддалених районів чи людей з обмеженими можливостями. Такий підхід сприяє подоланню бар'єрів доступу до медичних послуг, що є ключовим у розбудові рівноправної та ефективної системи охорони здоров'я. [\[54\]](#)

На рисунку 3.3 нижче представлено розподіл медичних послуг, що надаються через систему eHealth. Графік ілюструє пропорційний розподіл типів медичних послуг, які були надані через eHealth у 2023 році, демонструючи ключові напрями цифровізації охорони здоров'я та її вплив на пацієнтів і медичний персонал. [\[55\]](#)

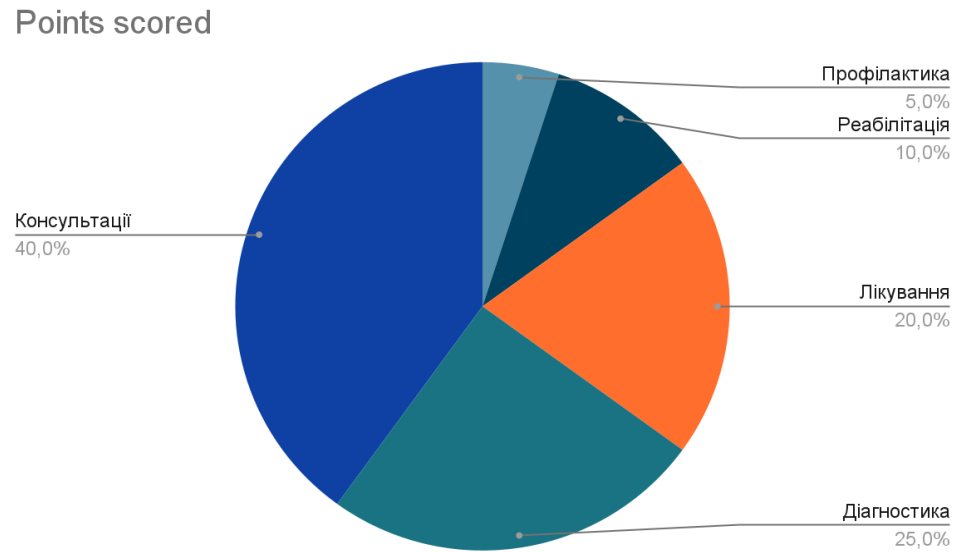


Рис. 3.3 Розподіл медичних послуг, що надаються через eHealth

Система eHealth надає лікарям можливість швидко та зручно отримувати доступ до електронних медичних карт пацієнтів, що значно оптимізує процес надання медичних послуг. Завдяки цьому лікарі можуть оперативнo ознайомитися з історією хвороб, попередніми діагнозами, результатами аналізів та лікувальними рекомендаціями. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечує вищу точність у лікуванні. Крім того, електронний формат даних значно знижує потребу у використанні паперової документації, що не тільки зменшує витрати на папір та зберігання, але й робить процеси більш екологічно чистими. Всі медичні записи зберігаються в цифровому вигляді, що дозволяє зручно та швидко здійснювати пошук та обмін інформацією між медичними установами. Завдяки автоматизованій системі можна значно знизити ймовірність медичних помилок, пов'язаних із людським фактором, таких як неправильне тлумачення або втрата інформації. Крім того, eHealth дозволяє лікарям легко відслідковувати прогрес лікування, що робить процес медичного обслуговування більш ефективним і зручним для пацієнтів. У кінцевому підсумку це сприяє підвищенню якості

надання медичних послуг і забезпечує більш безпечні умови для пацієнтів.

4) *ProZorro* [56] — це сучасна система для проведення державних закупівель в Україні, яка стала ключовим елементом реформ у сфері публічних фінансів. Вона створена з метою забезпечення максимального рівня прозорості, відкритості та конкурентоспроможності в процесі тендерних закупівель. Процес впровадження ProZorro почався в 2016 році, і з того часу платформа демонструє стабільне зростання та розвиток, ставши основою для проведення майже всіх державних закупівель в країні. Основною метою створення ProZorro було значно скоротити можливості для корупційних практик, що раніше були характерними для системи державних закупівель. Відкритість цієї системи дозволяє усім учасникам тендеру, а також громадськості, слідкувати за усіма етапами процесу, що значно знижує ймовірність маніпуляцій з тендерами та ухвалення непрозорих рішень. Система забезпечує ефективне використання бюджетних коштів, надаючи змогу державним органам зекономити значні суми завдяки конкурентним торгам. За роки роботи ProZorro вдалося забезпечити мільярдні заощадження державного бюджету, що робить її важливою складовою економічної стабільності країни.

Крім того, система стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, надаючи рівні умови для всіх учасників ринку, незалежно від їхнього розміру або досвіду. Це створює здорову конкуренцію і дозволяє державі отримувати якісні послуги та товари за справедливими цінами. Завдяки ProZorro Україна стала одним із лідерів у світі серед країн, що впроваджують електронні закупівлі, і визнана міжнародними організаціями за досягну

У таблиці (3.5) наведені дані про заощадження державного бюджету через платформу ProZorro, включаючи кількість тендерів, учасників і зекономлені кошти за період з 2017 до 2020 року. Ця інформація демонструє динаміку впровадження системи та її значний вплив на ефективність державних закупівель в Україні [57].

Таблиця 3.5

**Заощадження державного бюджету через платформу ProZorro**

<b>Рік</b>	<b>Заощадження, млн грн</b>	<b>Кількість тендерів</b>	<b>Кількість учасників</b>
2017	10,000	15,000	40,000
2018	12,500	17,000	50,000
2019	14,000	20,000	60,000
2020	15,500	22,000	70,000

Завдяки впровадженню системи ProZorro, Україна змогла досягти значних позитивних змін у сфері державних закупівель. Одним з головних досягнень стало суттєве зменшення витрат державного бюджету на закупівлі. Завдяки ефективному та прозорому процесу тендерів, зниження корупційних ризиків та залученню широкого кола учасників, вартість закупівель значно зменшилася, а бюджетні кошти стали витрачатися більш ефективно. Процес проведення тендерів через платформу ProZorro дозволяє значно підвищити рівень конкуренції серед постачальників, адже всі учасники мають рівний доступ до інформації та можливість подати свої пропозиції. Це забезпечує не лише прозорість, а й здорову конкуренцію, що в свою чергу сприяє зниженню цін на товари та послуги. Завдяки такій конкуренції державні органи змогли отримувати більш вигідні умови для закупівель, що значно зменшило фінансове навантаження на державний бюджет. Окрім економії коштів, ProZorro також сприяє підвищенню якості закуплених товарів та послуг. З огляду на зростаючу конкуренцію, постачальники змушені покращувати якість своїх продуктів і послуг, щоб задовольнити вимоги державних замовників і перемогти у тендерах. Це також стимулює розвиток інноваційних рішень, що робить закупівлі не лише дешевшими, але й більш ефективними та

сучасними. Таким чином, ProZorro не лише дозволила значно зекономити бюджетні кошти, але й стала потужним інструментом для покращення якості публічних закупівель, розвитку конкурентного середовища та підвищення доброчесності в державних фінансах.

Цифрові платформи в Україні продовжують демонструвати величезний потенціал для значного покращення ефективності як державних, так і приватних послуг. Вони не тільки значно полегшують доступ до необхідних послуг для громадян, але й створюють потужні економічні вигоди, знижуючи витрати на адміністрування, підвищуючи прозорість процесів і активно борючись з корупцією. Платформи, що успішно функціонують в Україні, такі як "Дія", ProZorro, eHealth та Приват24, стали реальними прикладами того, як інноваційні технології можуть змінювати країну, роблячи її більш ефективною, прозорою і доступною для кожного громадянина. Ці проекти активно трансформують як державні інституції, так і бізнес-середовище, оптимізуючи процеси та підвищуючи довіру до державних структур. Наприклад, "Дія" не лише зручно надає доступ до десятків державних послуг в електронному вигляді, але й виступає важливим етапом цифрової трансформації, забезпечуючи інтеграцію різних державних реєстрів, що дозволяє громадянам вирішувати питання без необхідності відвідувати численні установи. ProZorro, в свою чергу, суттєво змінює систему державних закупівель, підвищуючи їх прозорість, що зменшує можливості для корупції та зловживань. Такі ініціативи, як eHealth, демонструють важливість впровадження цифрових рішень в медичній сфері, дозволяючи пацієнтам отримувати медичні послуги швидше та ефективніше. Система е-охорони здоров'я не лише полегшує доступ до медичних послуг, а й оптимізує ресурси в лікарнях та медичних установах, підвищуючи їх ефективність. Нарешті, Приват24 став невід'ємною частиною щоденних фінансових операцій мільйонів українців,



забезпечуючи зручний доступ до банківських послуг, знижуючи потребу в фізичних відвідинах відділень банків і сприяючи розвитку безготівкових розрахунків. Всі ці приклади підтверджують, що цифрові платформи є потужним інструментом для модернізації державних і приватних секторів, сприяють економічному розвитку, підвищують зручність для громадян і відкривають нові можливості для розвитку бізнесу і суспільства в цілому.

### **3.3. Шляхи вдосконалення цифрових платформ у публічному управлінні України**

Цифрові платформи стали невід'ємною складовою частиною сучасного публічного управління, а їх роль у державному управлінні безперервно зростає. Вони забезпечують не лише зручність і швидкість взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, а й сприяють прозорості, підвищенню ефективності та зниженню бюрократичних бар'єрів. У контексті активного реформування та цифровізації державних сервісів в Україні, ця тема стає особливо актуальною та потребує глибокого вивчення та аналізу. Цифровізація публічного управління є одним з вирішальних етапів у трансформації державного сектору України. Вона створює основи для більш ефективного управління державними процесами, підвищує прозорість та забезпечує відкритість у взаємодії з громадянами та бізнесом. Це важливий крок, який не лише спрощує доступ до державних послуг, а й забезпечує рівні умови для усіх учасників суспільного процесу. Електронне урядування, що активно впроваджується в Україні, є важливим інструментом цього процесу, забезпечуючи ефективну і швидку взаємодію з державними органами.

Платформи, такі як "Дія" та "Електронний кабінет", є яскравими прикладами

інноваційних рішень, що кардинально змінюють підхід до надання державних послуг. Завдяки цим інструментам громадяни можуть швидко та зручно отримати доступ до необхідних послуг, не виходячи з дому, а бізнес — виконувати необхідні адміністративні процедури без зайвих затримок. Це суттєво зменшує рівень бюрократії, прискорює процеси отримання документів і дозволяє громадянам та підприємствам відчувати реальні переваги цифрової трансформації. Крім того, цифровізація публічного управління має потужний антикорупційний ефект.

Оцифровані та автоматизовані процеси значно ускладнюють можливість маніпуляцій і зловживань, а також знижують рівень людського фактору у прийнятті рішень. Відкритість та прозорість системи створюють умови для підвищення довіри до державних інституцій, зменшення корупційних ризиків і стимулювання більш чесного та справедливого управління. Загалом, цифровізація публічного управління є важливим етапом на шляху до модернізації державного сектору України. Вона сприяє зростанню ефективності, забезпечує доступність та зручність для громадян і бізнесу, знижує рівень бюрократії та стимулює боротьбу з корупцією. Завдяки новим технологіям, державні органи стають більш адаптивними та здатними реагувати на сучасні виклики, що дозволяє створити умови для сталого розвитку країни та підвищення рівня життя громадян.

Нижче таблиця 3.6, що порівнює основні цифрові платформи в Україні. Вона містить інформацію про платформу "Дія" та "Електронний Кабінет", зокрема їхні функції, кількість користувачів і недоліки.

*Таблиця 3.6*

### **Порівняння основних цифрових платформ в Україні**

Платформа	Опис	Кількість користувачів	Основні функції	Недоліки
"Дія"	Платформа для надання послуг громадянам та бізнесу	12 млн користувачів	Електронні документи, онлайн послуги	Обмежений доступ до деяких послуг
"Електронний Кабінет"	Платформа для звітності та взаємодії з органами влади	1 млн користувачів	Звітність, реєстрація підприємств	Потрібна модернізація інтерфейсу

Цифрові платформи, зокрема "Дія" та "Електронний Кабінет", суттєво покращують якість публічного управління в Україні, надаючи громадянам і бізнесу доступ до зручних і швидких електронних послуг. Попри значний успіх у забезпеченні прозорості та ефективності, обидві платформи мають свої обмеження. Так, "Дія" все ще має обмежений доступ до деяких послуг, а "Електронний Кабінет" потребує модернізації інтерфейсу для більшої зручності користувачів. Проте, їхнє впровадження вже стало важливим кроком у цифровізації державного сектору України, що сприяє зменшенню бюрократії, боротьбі з корупцією та полегшенню взаємодії з органами влади. Подальше удосконалення цих платформ може ще більше підвищити ефективність державного управління та зробити процеси взаємодії з громадянами і бізнесом ще більш зручними і доступними.

Цифровізація публічного управління є важливим кроком до модернізації державних інститутів та підвищення ефективності надання послуг громадянам. Вона обіцяє значні переваги, такі як скорочення бюрократичних процедур, підвищення доступності та прозорості державних послуг, а також покращення взаємодії між громадянами та органами влади. Однак цей процес супроводжується рядом серйозних проблем та викликів, які потребують вирішення для забезпечення ефективності цифрових трансформацій. Серед основних труднощів, що постають перед процесом цифровізації публічного управління, можна виділити три ключові

групи: технічні, юридичні та організаційні проблеми. [58]

Таблиця 3.7

**Основні групи труднощів у процесі цифровізації публічного управління**

Група труднощів	Проблеми
Технічні проблеми	- Відсутність єдиного цифрового середовища для державних послуг. - Низький рівень інтеграції платформ з іншими державними реєстрами.
Юридичні та правові питання	Недосконале правове забезпечення використання цифрових підписів та безпеки даних.
Культурні та організаційні бар'єри	Недовіра до електронних послуг серед частини населення, зокрема серед старшого покоління.

Одним із ключових показників ефективності впровадження цифрових технологій є рівень довіри громадян до цифрових послуг. Цей показник відображає, наскільки користувачі готові взаємодіяти з державними та приватними онлайн-сервісами, довіряючи їм свої персональні дані та очікуючи надійності й безпеки. На графіку (3.4) представлено порівняння рівня довіри громадян у 2024 році між Україною та низкою інших країн, таких як Естонія, США, Німеччина, Франція та Індія.

- Україна демонструє рівень довіри у 72%. Це свідчить про прогресивні зміни у сфері цифровізації, зокрема завдяки впровадженню таких рішень, як "Дія", які спрощують доступ до державних послуг.
- Естонія, яка є одним із лідерів цифрової трансформації у світі, має найвищий рівень довіри — 90%. Це зумовлено багаторічною роботою над створенням цифрової екосистеми, яка включає електронне урядування, ідентифікацію та безпечний обмін даними.
- США зі своїми розвиненими технологіями забезпечили високий рівень довіри громадян — 85%, що свідчить про стабільну підтримку цифрових послуг.

- У країнах ЄС, таких як Німеччина (78%) та Франція (75%), рівень довіри також залишається високим, завдяки активній участі у цифрових ініціативах Євросоюзу.
- Індія, хоч і демонструє дещо нижчий показник — 65%, також відзначається значним прогресом у впровадженні цифрових рішень на тлі величезної чисельності населення та складності інфраструктури.

Цей аналіз дає змогу зрозуміти як поточні досягнення, так і виклики у сфері цифровізації, а також підкреслює важливість довіри громадян для подальшого розвитку цифрових послуг. [\[59\]](#)

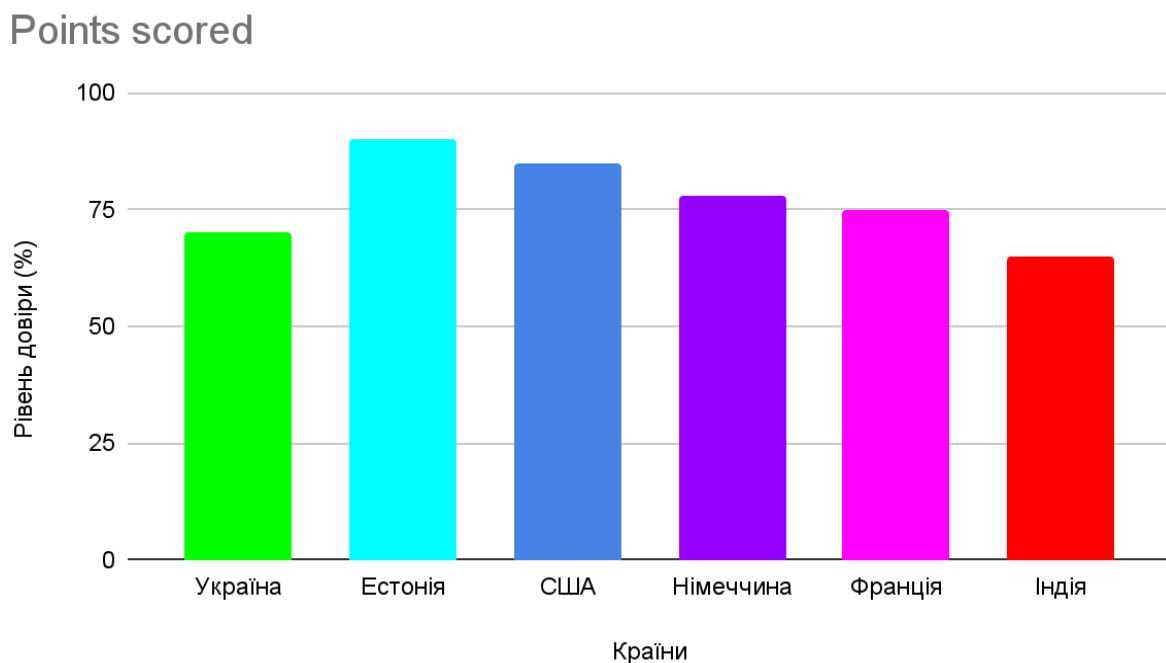


Рис. 3.4. Рівень довіри громадян до цифрових послуг (2024)

Таким чином, для досягнення успіху в процесі цифровізації публічного управління необхідно комплексно підходити до вирішення технічних, юридичних та організаційних проблем, враховуючи потреби та вимоги різних груп населення, а також створюючи належну правову та інфраструктурну базу для розвитку

цифрових послуг. Це передбачає розробку інноваційних рішень, спрямованих на оптимізацію робочих процесів і підвищення ефективності взаємодії між органами влади та громадянами. Важливою складовою цього процесу є створення універсальних цифрових платформ, які б забезпечували доступність і зручність використання державних послуг для всіх. Таким чином, комплексний підхід до цифровізації публічного управління, який охоплює технічні, юридичні, організаційні та людські аспекти, є основою для створення ефективної, прозорої та зручної для громадян системи публічних послуг. Категорій користувачів, незалежно від їх соціального статусу, віку чи рівня технічної підготовки.

Цифрові платформи є невід'ємною частиною сучасного суспільства, які забезпечують взаємодію між громадянами, бізнесом і державою. Їхній розвиток і вдосконалення є ключовим чинником підвищення ефективності роботи та зручності для користувачів. Нижче розглянуто основні напрями вдосконалення цифрових платформ.

Поліпшення інтерфейсу та зручності використання

#### 1. Спрощення навігації та зручність інтерфейсу

Зрозуміла структура та мінімалістичний дизайн є важливими для того, щоб користувач міг швидко знайти необхідну інформацію або функцію. Спрощення навігації включає інтуїтивно зрозуміле розташування розділів, зменшення кількості кліків до виконання основної дії та надання підказок для нових користувачів.

#### 2. Покращення доступності для людей з обмеженими можливостями

Важливим аспектом розвитку цифрових платформ є впровадження інструментів доступності. Це включає:

- підтримку технологій читання тексту для користувачів із порушенням зору;

- можливість змінювати розмір шрифту, кольорову гаму та контрастність;

- підтримку мов жестів через відеосервіси.

### 3. Розширення мобільної версії платформ

Мобільні пристрої є основним засобом доступу до цифрових платформ для багатьох користувачів. Розробка адаптивних інтерфейсів, які забезпечують безперебійну роботу як на смартфонах, так і на планшетах, значно підвищує зручність використання. Крім того, мобільні версії мають підтримувати всі функціональні можливості основної платформи.

#### Інтеграція з іншими платформами

##### 1. Розробка єдиної платформи для державних послуг

Створення централізованої цифрової платформи, яка об'єднує всі державні послуги, дозволить громадянам і бізнесу здійснювати операції без переходу між різними сайтами. Така інтеграція зменшує бюрократичні бар'єри та економить час користувачів.

##### 2. Інтеграція з міжнародними реєстрами

Для спрощення міжнародних відносин і доступу до транскордонних послуг важливо налагодити інтеграцію з міжнародними базами даних та реєстрами. Це дозволить ефективніше працювати з іноземними партнерами, спростити процеси перевірки документів, подачі заявок та отримання дозволів.

Для вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності державного адміністрування було розроблено пропозиції з інтеграції ключових цифрових платформ у відповідні державні та міжнародні реєстри. У таблиці 3.8 наведено приклади можливих інтеграцій, які сприятимуть зменшенню бюрократичних процедур, розширенню доступу до міжнародних ринків та покращенню умов для ведення бізнесу в Україні. Для вдосконалення

управлінських процесів та підвищення ефективності державного адміністрування запропоновано інтеграцію ключових цифрових платформ з державними та міжнародними реєстрами.

Таблиця 3.8

### Пропозиції щодо інтеграції цифрових платформ

Платформа	Опис інтеграції	Очікувані результати
"Дія"	Інтеграція з реєстрами земельних ділянок	Зменшення бюрократії в земельних питаннях
"Prozorro"	Підключення до міжнародних тендерних платформ	Залучення міжнародних інвесторів

Наведені в таблиці 3.8 пропозиції демонструють конкретні шляхи досягнення цієї мети. Таким чином, впровадження цих інтеграційних рішень не лише зменшить адміністративні бар'єри, але й сприятиме покращенню умов для розвитку бізнесу, залученню інвестицій та модернізації державного управління.

У сучасному цифровому світі, де постійно зростає обсяг інформації, яка передається та зберігається на цифрових платформах, забезпечення безпеки даних є однією з ключових умов для збереження довіри користувачів. Ефективна система захисту інформації має враховувати сучасні виклики та загрози у сфері кібербезпеки.

Для вдосконалення безпеки та захисту даних пропонуються наступні стратегії:

1. Використання двофакторної автентифікації. Цей метод передбачає додатковий рівень захисту, коли для доступу до облікового запису, окрім стандартного пароля, використовується другий фактор. Це може бути одноразовий код, надісланий на мобільний телефон, або біометричні дані, такі як відбиток



пальця чи розпізнавання обличчя. Двофакторна автентифікація значно ускладнює несанкціонований доступ до персональних даних навіть у разі компрометації пароля.

2. Захист особистої інформації за допомогою криптографії. Шифрування даних є одним із найефективніших методів захисту інформації. Криптографія забезпечує конфіденційність, цілісність та автентичність даних, зберігаючи їх захищеними від стороннього доступу як під час передачі через мережу, так і в стані зберігання. Використання сучасних криптографічних алгоритмів дозволяє захистити персональні дані користувачів, комерційну інформацію та інші конфіденційні відомості. [60]

Запровадження зазначених стратегій сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із витокami інформації, кібератаками та шахрайськими діями. Це, у свою чергу, підвищить рівень довіри до цифрових платформ і створить безпечне середовище для розвитку інновацій та цифрової економіки. Таким чином, забезпечення кібербезпеки є важливою складовою сталого функціонування цифрових платформ і необхідною умовою для впровадження передових технологій у різні сфери суспільного життя.

Цифрові платформи, що використовуються для державних послуг, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між урядом і громадянами. Одним із ключових критеріїв їхньої ефективності є рівень безпеки, адже вони обробляють чутливі персональні дані громадян. На рисунку 3.5 представлено порівняння рівня безпеки популярних державних цифрових платформ у світі з українською платформою «Дія».

Згідно з наведеними даними, платформа «Дія» демонструє високий рівень безпеки (87%), що лише незначно поступається середньому глобальному показнику провідних платформ (90%). Найвищі показники безпеки серед

представлених платформ має SingPass із Сінгапуру (98%) [61], що можна пояснити її тривалою інтеграцією з національною кібербезпековою інфраструктурою. Порівнюючи з іншими платформами, такими як MyGov (Індія) [62] або eGov.kz (Казахстан) [63], українська «Дія» показує конкурентоздатні результати. Наприклад, рівень безпеки «Дії» на 5% вищий за MyGov і лише на 2% поступається британській GOV.UK [64]. Це свідчить про високий рівень уваги українського уряду до питань безпеки у процесі цифровізації державних послуг. Однак, незважаючи на ці досягнення, існує необхідність у подальшому зміцненні систем безпеки, щоб зберігати довіру користувачів та відповідати зростаючим глобальним стандартам.

### Points scored

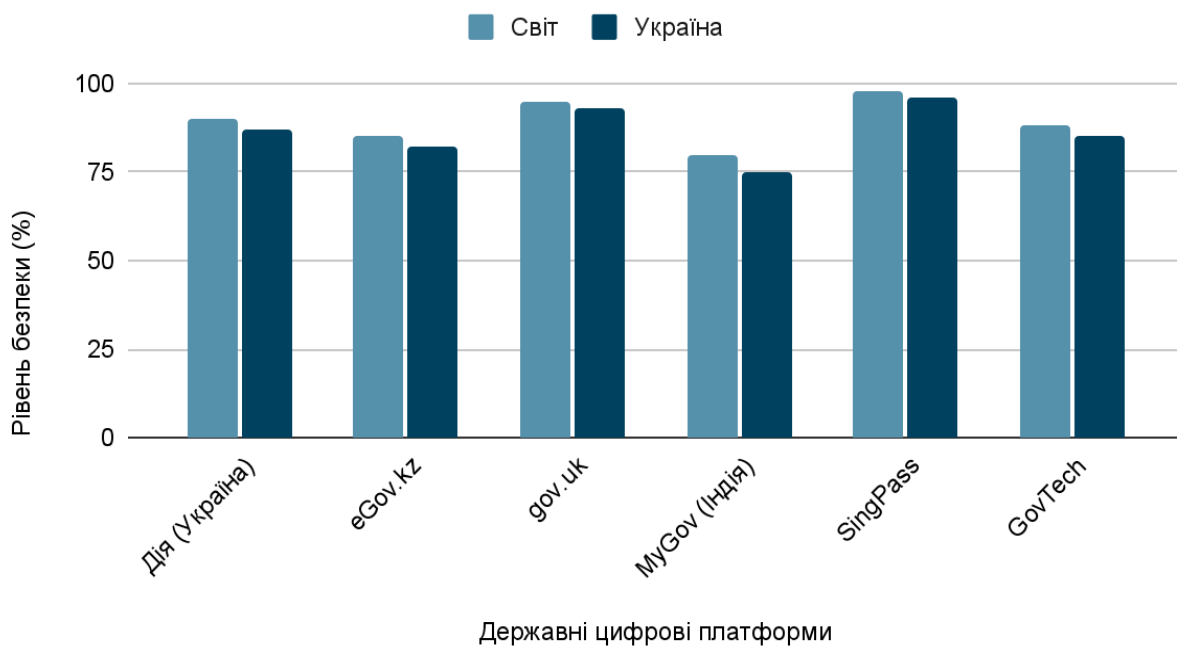


Рис. 3.5. Рівень безпеки різних цифрових платформ у світі (порівняння з Україною)

В умовах сучасних викликів цифровізації інновації стають ключовим

елементом трансформації публічного управління. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, дозволяє підвищити ефективність, прозорість і надійність державних послуг. Такі як:

1) *Штучний інтелект* (ШІ) є потужним інструментом, який здатний значно оптимізувати процеси управління. Основні напрямки впровадження ШІ у публічному управлінні включають:

- Автоматизацію взаємодії з громадянами: Наприклад, чат-боти, що працюють на основі ШІ, можуть оперативно обробляти запити громадян та надавати консультації в режимі реального часу.

- Прогнозування навантажень: Використання ШІ для аналізу великих масивів даних дозволяє прогнозувати попит на державні послуги, уникати перевантажень платформ і забезпечувати безперебійну роботу.

- Аналіз даних: Завдяки машинному навчанню ШІ може аналізувати поведінкові моделі громадян, сприяючи ухваленню ефективних управлінських рішень.

2) *Блокчейн* - технологія, яка відкриває нові можливості для забезпечення прозорості та надійності у публічному управлінні. Основні переваги впровадження блокчейну включають:

- Прозорість державних послуг: Блокчейн дозволяє фіксувати всі транзакції, пов'язані з наданням послуг, у незмінній та доступній для перевірки формі, що мінімізує ризики корупції.

- Безпека даних: Децентралізована природа блокчейну забезпечує високий рівень захисту персональних і фінансових даних громадян.

- Підвищення довіри: Використання блокчейну сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій завдяки прозорості та неможливості маніпуляцій із даними.

Для ілюстрації динаміки впровадження інноваційних технологій у публічне управління України буде представлено графік 3.6, що відображає ключові аспекти цього процесу [65].

Кругова діаграма демонструє темпи впровадження технологій штучного інтелекту та блокчейну у публічному управлінні України протягом 2020–2024 років.

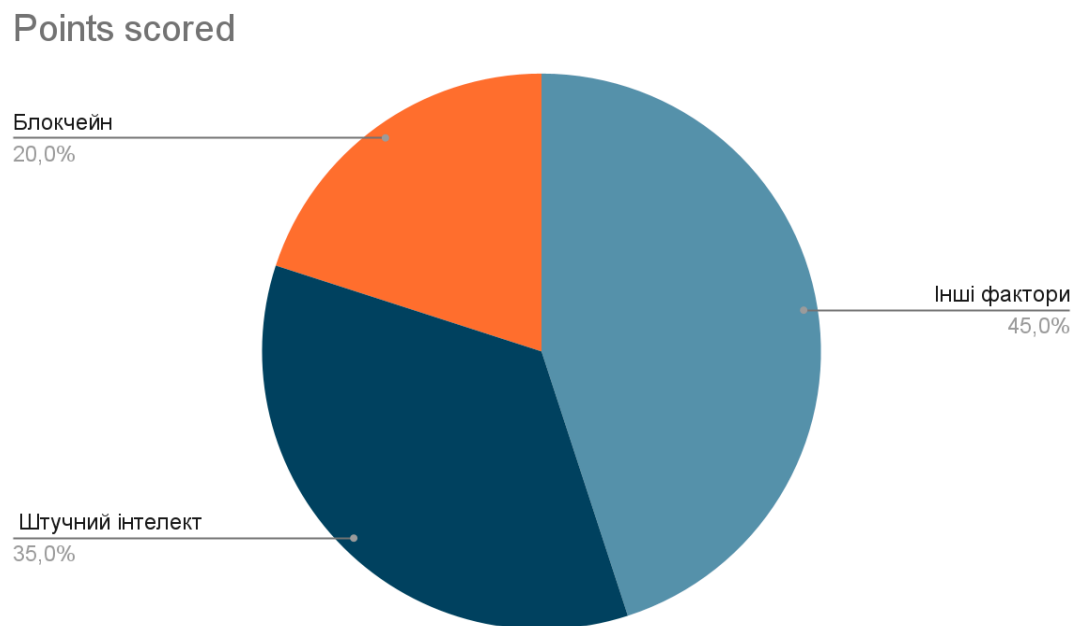


Рис. 3.6 Впровадження інноваційних технологій у публічне управління України

Основні дані включають:

1. Зростання рішень на основі штучного інтелекту (35%):  
Використання штучного інтелекту значно вплинуло на оптимізацію процесів надання державних послуг. Завдяки автоматизації обробки даних і прогнозуванню, ефективність управління значно підвищилася.
2. Скорочення витрат завдяки блокчейну (20%):

Технології блокчейну були успішно впроваджені в державні реєстри, що забезпечило прозорість транзакцій, зменшило корупційні ризики та знизило операційні витрати.

### 3. Інші фактори (45%):

До цієї категорії належать такі аспекти, як удосконалення інформаційної інфраструктури, навчання персоналу, впровадження електронного документообігу та підвищення цифрової грамотності громадян.

Загалом, впровадження інноваційних технологій сприяло підвищенню рівня довіри громадян до державних послуг, оптимізації витрат та підвищенню ефективності функціонування публічного управління в Україні.

Успішне вдосконалення цифрових платформ у публічному управлінні України потребує системного та комплексного підходу. Одним із ключових завдань є оновлення та інтеграція існуючих платформ, що дозволить забезпечити їхню взаємодію як між собою, так і з іншими державними та міжнародними системами. Це сприятиме оптимізації управлінських процесів і підвищенню ефективності надання послуг громадянам. Не менш важливим є підвищення рівня довіри громадян до електронних послуг, що є основою успішної цифровізації. Довіра може бути забезпечена через покращення прозорості роботи платформ, забезпечення високого рівня захисту персональних даних та створення зручних, інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів. Крім того, запровадження інноваційних технологій є необхідним для вдосконалення цифрових платформ. Використання таких рішень, як штучний інтелект для автоматизації процесів, прогнозування попиту на послуги та аналізу великих масивів даних, а також блокчейн для забезпечення прозорості та надійності, дозволить значно підвищити ефективність функціонування цифрових платформ. У цьому контексті важливо розробити загальнодержавну стратегію розвитку цифрових платформ, яка має охоплювати

довгострокові плани з впровадження новітніх технологій, інтеграції платформ та підвищення цифрової грамотності населення. Водночас необхідно забезпечити постійну модернізацію та адаптацію платформ до сучасних викликів і технологічних змін. Регулярне оновлення функціоналу, технічна підтримка та застосування передових рішень допоможуть платформам відповідати сучасним світовим стандартам. Реалізація зазначених заходів дозволить створити ефективну цифрову інфраструктуру, забезпечити прозорість та зручність взаємодії між державою і громадянами, а також сприятиме формуванню сучасного цифрового суспільства в Україні.

## **ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Цифрові платформи відкривають широкі можливості для модернізації управлінських процесів. Вони дозволяють урядам ефективніше взаємодіяти з бізнесом і громадськістю, використовуючи цифрові інструменти для автоматизації рутинних адміністративних завдань. Наприклад, платформи електронного документообігу суттєво скорочують час на обробку запитів, дозволяють уникнути дублювання даних і мінімізують людський фактор у прийнятті рішень. Крім того, цифрові платформи сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів. Завдяки доступу до реєстрів, аналітичних даних і онлайн-послуг громадяни та підприємці можуть відстежувати статус своїх запитів, що підвищує рівень довіри до держави. У свою чергу, це стимулює бізнес-активність, адже спрощені процедури та доступність даних створюють умови для розвитку підприємницьких ініціатив. Таким чином впровадження цифрових платформ, управлінські процеси

стають більш ефективними, прозорими та доступними для громадян і бізнесу. Автоматизація рутинних завдань, скорочення часу на обробку запитів і зменшення людського впливу на процеси сприяють підвищенню продуктивності та точності управлінських рішень. Крім того, цифрові платформи зміцнюють довіру громадян до державних інститутів завдяки прозорості та доступу до інформації. Це, у свою чергу, стимулює розвиток підприємництва та економічної активності, створюючи сприятливі умови для бізнесу. Важливо, що цифрові технології не лише модернізують державне управління, але й підвищують його якість і відкритість.

2. Цифрові платформи кардинально змінюють формат взаємодії уряду та бізнесу, усуваючи багато бар'єрів, які раніше гальмували економічний розвиток. По-перше, автоматизація державних послуг дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри. Наприклад, реєстрація бізнесу або отримання дозволів, які раніше займали тижні чи місяці, тепер можуть бути виконані впродовж кількох годин. Це економить час підприємців і знижує витрати, пов'язані з адміністративними процедурами. По-друге, прозорість дій уряду, яку забезпечують цифрові платформи, суттєво підвищує довіру бізнесу до держави. Підприємці можуть відслідковувати хід розгляду своїх заяв або отримувати детальну інформацію про нормативно-правову базу. Це сприяє створенню прогнозованого і стабільного середовища для ведення бізнесу. По-третє, цифрові платформи забезпечують доступ до державних послуг і ресурсів у режимі реального часу. Завдяки цьому підприємці отримують можливість оперативно реагувати на зміни на ринку, планувати свою діяльність і користуватися підтримкою уряду у вигляді програм фінансування, пільгових умов чи консультацій. Отже, цифрові платформи значно трансформують взаємодію між урядом та бізнесом, роблячи її більш ефективною, прозорою та доступною. Вони не лише спрощують процеси реєстрації та отримання дозволів, а й значно скорочують бюрократичні бар'єри, що сприяє

економії часу та зниженню витрат підприємців. Прозорість, яку забезпечують ці платформи, підвищує довіру до державних інституцій і створює сприятливі умови для стабільного розвитку бізнесу. Крім того, доступ до державних послуг в реальному часі надає підприємцям можливість оперативно адаптуватися до змін на ринку та отримувати необхідну підтримку, що в цілому сприяє зростанню економіки.

3. Попри численні переваги цифрових платформ, процес їх впровадження стикається з низкою суттєвих викликів. Однією з головних проблем є недостатня розвиненість технічної інфраструктури. Багато регіонів, особливо у сільській місцевості, не мають доступу до якісного інтернет-зв'язку, що унеможливорює використання цифрових послуг. Крім того, застаріле обладнання в державних установах і недостатнє фінансування модернізації систем суттєво гальмують процес цифровізації. Ще одним викликом є нестача кваліфікованих кадрів. Для ефективного впровадження цифрових платформ необхідно не лише створити відповідне програмне забезпечення, а й навчити персонал його використовувати. Однак у багатьох державних установах спостерігається дефіцит фахівців у сфері ІТ та цифрового управління. Недосконалість нормативно-правової бази також є перешкодою для цифровізації. Наприклад, відсутність чітких стандартів у сфері захисту даних або електронної комерції створює ризики для безпеки інформації та довіри користувачів до цифрових послуг. Окремим викликом є низький рівень цифрової грамотності серед населення. Це стосується як громадян, так і представників малого бізнесу, які через брак знань або навичок не можуть повноцінно користуватися цифровими платформами. У підсумку, хоча цифрові платформи мають великий потенціал для покращення якості життя та ефективності державних послуг, їх впровадження стикається з численними бар'єрами. Важливими викликами є недостатня технічна інфраструктура,



відсутність кваліфікованих кадрів, недосконалість нормативно-правової бази та низький рівень цифрової грамотності серед населення. Тому для успішної цифровізації необхідно здійснювати комплексний підхід, який включатиме модернізацію інфраструктури, навчання персоналу, удосконалення законодавчої бази та розвиток цифрових навичок серед широких верств населення.

4. Міжнародна практика впровадження цифрових платформ демонструє, що їхній успіх залежить від комплексного підходу до планування та реалізації. Так, у країнах ЄС цифровізація є інтегрованою частиною стратегій розвитку публічного управління. Наприклад, у Німеччині активно використовуються платформи для обміну даними між бізнесом і державою, що дозволяє підприємцям отримувати всі необхідні послуги через один портал. США також є лідером у впровадженні цифрових платформ. Завдяки програмам національного фінансування в країні реалізовано проекти, які сприяють створенню інноваційних технологій і послуг, зокрема в сфері управління бізнес-процесами. Отже, міжнародний досвід впровадження цифрових платформ показує, що для їхнього успіху необхідний комплексний підхід, який включає стратегічне планування, інтеграцію цифрових технологій у державне управління та активну підтримку інноваційних ініціатив. Приклад Європейського Союзу, зокрема Німеччини, та Сполучених Штатів Америки демонструє, як використання цифрових платформ може значно покращити взаємодію між бізнесом і державою, а також стимулювати розвиток інноваційних технологій і ефективних управлінських процесів.

5. Перспективи розвитку цифрових платформ у публічному управлінні є багатими і різноманітними, зокрема завдяки постійному прогресу в технологіях. Вже зараз спостерігається тенденція до інтеграції технологій штучного інтелекту та блокчейн-систем у сферу державного управління. Застосування блокчейну може значно підвищити прозорість та безпеку обробки даних, оскільки ця технологія

дозволяє створювати незмінні та відкриті реєстри. Штучний інтелект, в свою чергу, може використовуватися для оптимізації роботи державних органів, прогнозування економічних і соціальних тенденцій, а також для автоматизації складних адміністративних процедур. В майбутньому можливість отримання персоналізованих державних послуг через цифрові платформи може стати реальністю для кожного громадянина. Важливою частиною розвитку цифрових платформ стане подальша інтеграція з іншими державними системами, такими як соціальні мережі, національні реєстри та електронні сервіси. Отже перспективи розвитку цифрових платформ у публічному управлінні відкривають значний потенціал для вдосконалення та оптимізації державних послуг. Інтеграція технологій штучного інтелекту та блокчейн-систем може забезпечити не тільки підвищену безпеку та прозорість, але й дозволить державним органам працювати більш ефективно і швидко реагувати на соціальні та економічні зміни. У майбутньому громадяни зможуть отримувати персоналізовані послуги через цифрові платформи, що зробить доступ до державних ресурсів ще зручнішим та доступнішим. Проте для досягнення цих цілей необхідна подальша інтеграція з іншими системами, а також забезпечення кібербезпеки і захисту даних, щоб гарантувати довіру та ефективність нових технологій у державному управлінні.

6. Цифровізація публічного управління має не лише позитивні ефекти для бізнесу, але й для широких верств населення. Вона дозволяє скоротити часові витрати громадян на отримання державних послуг, а також робить ці послуги доступнішими для віддалених і сільських районів. Це особливо важливо для країн з великою територією, де фізичний доступ до державних установ може бути складним або неможливим. Однак існує і ризик соціальної нерівності, оскільки не всі громадяни мають рівний доступ до інтернету та цифрових технологій. Це може створити нові бар'єри для вразливих груп населення, таких як пенсіонери або

малозабезпечені верстви. Важливим аспектом є також економічний вплив, оскільки цифровізація сприяє оптимізації державних витрат та покращенню бізнес-клімату, що може підвищити конкурентоспроможність національної економіки на світовій арені. Водночас у цей процес повинні бути включені регіони та малі підприємства, щоб уникнути концентрації технологічних переваг у великих містах та великих корпораціях.

7. Оскільки цифрові платформи обробляють велику кількість чутливих даних, питання кібербезпеки є ключовим для забезпечення довіри громадян і бізнесу до державних електронних послуг. Забезпечення належного захисту даних є не лише технічним, а й етичним завданням. Це вимагає постійного вдосконалення нормативно-правової бази в частині захисту персональних даних, а також інвестування в сучасні технології захисту від кіберзагроз. Забезпечення безпеки даних на цифрових платформах також має важливе значення для захисту інтересів держави, оскільки через онлайн-платформи можуть бути доступні стратегічно важливі інформаційні ресурси. Одним із шляхів досягнення високого рівня безпеки є впровадження багатofакторної аутентифікації, шифрування даних та регулярного моніторингу систем.

8. Успішне впровадження цифрових платформ у публічному управлінні неможливе без активної участі громадянського суспільства та бізнесу. Платформи мають бути орієнтовані на реальні потреби користувачів, а тому важливо залучати громадян, представників бізнесу та експертів до процесу їхнього розроблення та вдосконалення. Моделі публічно-приватного партнерства можуть значно пришвидшити розвиток цифрових платформ. Наприклад, приватні компанії можуть забезпечити необхідні технології для розробки платформ, в той час як уряд надасть необхідну правову та організаційну підтримку. Взаємодія з громадянським суспільством сприятиме формуванню зворотного зв'язку і дозволить швидше

виявляти та усувати проблеми, з якими стикаються користувачі.

9. Для підвищення ефективності цифрових платформ в Україні пропонується ряд заходів:

- Необхідно посилити співпрацю між державними органами, місцевими адміністраціями та приватними компаніями для інтеграції цифрових послуг на національному рівні.
- Розвивати інфраструктуру для забезпечення доступу до цифрових послуг у віддалених регіонах та сільських місцевостях.
- Підвищувати рівень цифрової грамотності серед населення, зокрема, впроваджуючи програми навчання та семінари для громадян.
- Створювати інституційну підтримку для малого та середнього бізнесу, щоб полегшити їх адаптацію до нових цифрових стандартів.
- Продовжувати працювати над вдосконаленням законодавчої бази, зокрема, у частині захисту даних та електронної комерції, щоб забезпечити належний рівень безпеки та довіри до цифрових платформ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьменко О.В. Сучасні інновації у державному управлінні системою соціальної роботи: переваги та перепони. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343387237\\_Cucasni\\_innovacii\\_u\\_derzavnomu\\_upravlinni\\_sistemou\\_socialnoi\\_roboti\\_perevagi\\_ta\\_pereponi](https://www.researchgate.net/publication/343387237_Cucasni_innovacii_u_derzavnomu_upravlinni_sistemou_socialnoi_roboti_perevagi_ta_pereponi)
2. Організаційні інновації в державному управлінні. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf?>
3. Маловічко С.О. Впровадження технологічних інновацій у державному управлінні URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4\\_2024/18.pdf?](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/18.pdf?)
4. Николаєва В.І. Сучасні інновації у державному управлінні системою соціальної роботи: переваги та перепони. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343387237\\_Cucasni\\_innovacii\\_u\\_derzavnomu\\_upravlinni\\_sistemou\\_socialnoi\\_roboti\\_perevagi\\_ta\\_pereponi](https://www.researchgate.net/publication/343387237_Cucasni_innovacii_u_derzavnomu_upravlinni_sistemou_socialnoi_roboti_perevagi_ta_pereponi)
5. Круглов В.В., Терещенко Д.А.. Інновації в системі державного управління. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377839787\\_INNOVACII\\_V\\_SISTEMI\\_DERZAVNOGO\\_UPRAVLINNA](https://www.researchgate.net/publication/377839787_INNOVACII_V_SISTEMI_DERZAVNOGO_UPRAVLINNA)
6. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372120189\\_ROL\\_INNOVACIJ\\_U\\_PIDVISENNI\\_EFEKTIVNOSTI\\_PUBLICNOGO\\_UPRAVLINNA](https://www.researchgate.net/publication/372120189_ROL_INNOVACIJ_U_PIDVISENNI_EFEKTIVNOSTI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA)
7. Дегтяр А. О., Жовнірчик Я. Ф. Трансформація механізмів належного урядування в умовах глобалізації. URL: <http://surl.li/frfvjb>
8. Системний підхід. URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4?utm\\_](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4?utm_)

9. Процесний підхід. URL: [https://academy.tms.ua/blog/procesno-orientovani-j-pidhid-do-upravlinnja/?utm\\_](https://academy.tms.ua/blog/procesno-orientovani-j-pidhid-do-upravlinnja/?utm_)

10. Соціальний підхід. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/management/14059/?utm\\_](https://osvita.ua/vnz/reports/management/14059/?utm_)

11. Головка С.О.. Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339464898\\_Tehnologicnij\\_pidhid\\_u\\_formuvanni\\_upravlinskoj\\_kulturi\\_majbutnih\\_magistriv\\_z\\_menedzmentu](https://www.researchgate.net/publication/339464898_Tehnologicnij_pidhid_u_formuvanni_upravlinskoj_kulturi_majbutnih_magistriv_z_menedzmentu)

12. Козюра В. Д., Ящуринський Ю. В.. Еволюція управлінської думки. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09\\_05.pdf?utm\\_](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_05.pdf?utm_)

13. Нетудихата К. Л.. Відкриті інновації та державна політика на сучасному етапі розвитку економіки. URL: [https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/388398.pdf?utm\\_](https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/388398.pdf?utm_)

14. Москалець І.М.. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. URL: [https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/114?utm\\_](https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/114?utm_)

15. Андрюшко А.К.. Інноваційно-активні підприємства: сутність та фактори впливу. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/812d8bae-e33a-4b6a-b040-916ebd46acf8/content>

16. Цюцюпа С. В.. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. URL: [https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/167?utm\\_](https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/167?utm_)

17. Мельников О.. Діджиталізація публічного адміністрування. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/374097494\\_DIDZITALIZACIA\\_PUBLICNOGO\\_ADMINISTRUVANNA](https://www.researchgate.net/publication/374097494_DIDZITALIZACIA_PUBLICNOGO_ADMINISTRUVANNA)

18. Коврига О.. Напрями реформування системи публічного управління на засадах децентралізації. URL:  
[https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/699?utm\\_](https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/699?utm_)

19. Москалець І.. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/372120189\\_ROL\\_INNOVACIJ\\_U\\_PIDVISENNI\\_EFEKTIVNOSTI\\_PUBLICNOGO\\_UPRAVLINNA](https://www.researchgate.net/publication/372120189_ROL_INNOVACIJ_U_PIDVISENNI_EFEKTIVNOSTI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA)

20. Залізнюк В. П., Колісник С. О.. Інноваційний чинник публічного управління сталим функціонуванням нафтопереробного комплексу. URL:  
[https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3\\_2022/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/11.pdf)

21. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. URL:  
[https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/167?utm\\_](https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/167?utm_)

22. Пашов Д. Р., Бойчук Н. Я.. Вплив цифрової інфраструктури на трансформацію бізнес-моделей. URL:  
[https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303671?utm\\_](https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303671?utm_)

23. Єфремової К. В.. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення. URL:  
[https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Tsyfrovizatsiya21/Tsyfrovizatsiya21.pdf?utm\\_](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Tsyfrovizatsiya21/Tsyfrovizatsiya21.pdf?utm_)

24. Проєкт "Дія.Цифрова освіта". URL:  
<https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-diiatsyfrova-osvita-stav-uchasnykom-prohramy-googleorg-fellowship-ta-otrymaie-2-mln-na-rozvytok-tsyfrovoy-osvity-ukrainy-vid-googl>

[eorg?utm\\_](#)

25. Дія.Бізнес | Cyber. URL: [https://cyber.business.gov.ua/?utm\\_](https://cyber.business.gov.ua/?utm_)
26. Платформа e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/>
27. Сингапурська платформа GovTech. URL: <https://www.tech.gov.sg/>
28. Платформа Gov.kr (Південна Корея). URL: <https://www.gov.kr/portal/foreigner/en>
29. Філіппова С.В., Малін О.Л. Сутність та виклики цифровізації економіки для державного управління. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No3/55.pdf>
30. Філіппова С.В. Основи формування економічного потенціалу виробничого підприємства. Науковий вісник УжНУ, Серія: Економіка, 2012. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3424>
31. Вишневецький В.П., Харкушенко О.М., Князев С.І., Липницький Д.В., Чекіна В.Д. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/cifrovizacija-ekonomiki-ukraini-transformacijnij-potencial/>
32. Іванова В.В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_48/Valentina\\_V\\_IvanovaBusiness\\_Process\\_Management\\_Human\\_Potential\\_and\\_Digital\\_Skills.pdf?utm\\_](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_48/Valentina_V_IvanovaBusiness_Process_Management_Human_Potential_and_Digital_Skills.pdf?utm_)
33. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Виклики та можливості цифрової трансформації економіки України. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3531>
34. Лагодієнко О.В. Використання цифрових платформ для звітності при впровадженні та оцінці ESG стратегій. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/192-vykorystannya-czyfrovyh-platform-dlya-zvitnosti-pry-vprovadzhenni-ta-ocinky-esg-strategij/>



35. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1881?>
36. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/167?>
37. Бєдовська О. Не довіряю, але дивлюся: як українці ставляться до різних медіаджерел. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3925019-ne-dovirau-ale-divlusa-ak-ukrainci-st-avlatsa-do-riznih-mediadzerel.html?utm\\_](https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3925019-ne-dovirau-ale-divlusa-ak-ukrainci-st-avlatsa-do-riznih-mediadzerel.html?utm_)
38. Портал "Дія". URL: <https://diia.gov.ua/>
39. Приват24. URL: <https://next.privat24.ua/>
40. E-Health. URL: <https://ehealth.gov.ua/>
41. Веб-портал Державної фіскальної служби. URL: <https://tax.gov.ua/>
42. Шевченко Л.. Нові послуги в Дії, сотні дронів і Мрія: як розвивалася цифрова Україна у 2024 і що буде у 2025. URL: [https://24tv.ua/shho-chekati-vid-mintsifri-2025-novi-poslugi-diyi-droni-dlya\\_n2718212?utm\\_source=chatgpt.com](https://24tv.ua/shho-chekati-vid-mintsifri-2025-novi-poslugi-diyi-droni-dlya_n2718212?utm_source=chatgpt.com)
43. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової бізнес-трансформації в Україні. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf)
44. Зміни кількості користувачів цієї платформи Дія. URL: [https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu?utm\\_](https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu?utm_)
45. Паспорт громадянина України з безконтактним електронним носієм

особі у Дія. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/oformlennia-i-vydacha-pasporta-hromadianyna-ukrainy-z-bezkontaktnym-elektronnym-nosiiem-osobi-i-aka-nabula-hromadianstva-ukrainy-59fc3f62-8556-4014-83fb-eeede15aefb84>

46. Реєстрація та ведення бізнесу Дія. URL: <https://paperless.diia.gov.ua/situation/vedennya-biznesu>

47. Подання декларацій Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services/yedeklaraciya>

48. Платформа "Дія" значно сприяла економії державних коштів в Україні. URL: [https://24tv.ua/tech/chogo-diya-dosyagla-za-tri-roki-roboti-yak-vona-stala-mizhnarodno\\_n2250515?utm\\_](https://24tv.ua/tech/chogo-diya-dosyagla-za-tri-roki-roboti-yak-vona-stala-mizhnarodno_n2250515?utm_)

49. Платежі за комунальні послуги Приват24. URL: <https://privatbank.ua/plategi-za-kominalnie-i-prochie-uslugi>

50. Перекази між рахунками Приват24. URL: <http://surl.li/omsope>

51. Оплата товарів і послуг Приват24. URL: <https://privatbank.ua/platezhnie-karty/internet-karta>

52. Кредитування Приват24. URL: <https://privatbank.ua/kredity>

53. Всі послуги Приват24. URL: <https://privatbank.ua/udalenniy-banking/privat24>

54. Переваги eHealth «Онлайн медицина: переваги eHealth-системи». URL: [https://emci.ua/novyny/onlajn-medytsyna-perevahy-ehealth-systemy/?utm\\_](https://emci.ua/novyny/onlajn-medytsyna-perevahy-ehealth-systemy/?utm_)

55. Дашборд про розподіл медичних послуг, наданих через систему eHealth в Україні. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/service-requests?utm>

56. Платформа ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>

57. Аналітичний модуль BI Prozorro. URL: <http://bi.prozorro.org/>

58. Сиротін В. Д.. Особливості цифровізації у сфері публічного управління.

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/373223852\\_Osoblivosti\\_cifrovizacii\\_u\\_sferi\\_publicnogo\\_upravlinna](https://www.researchgate.net/publication/373223852_Osoblivosti_cifrovizacii_u_sferi_publicnogo_upravlinna)

59. Албул С.. Україна на 5-му місці у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг. URL:

[https://lb.ua/economics/2024/09/20/635729\\_ukraina\\_5mu\\_mistsi\\_sviti\\_rivnem.html?utm](https://lb.ua/economics/2024/09/20/635729_ukraina_5mu_mistsi_sviti_rivnem.html?utm)

60. Примиська С.О., Кримська А.О., Супрун О.М.. Стратегії забезпечення безпеки даних у системах штучного інтелекту. URL:

<https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/tech/article/view/578?utm>

61. Платформа SingPass (Сінгапур). URL: <https://www.singpass.gov.sg/main/>

62. Платформа mygov (Індія). URL: <https://www.mygov.in/>

63. Платформа eGov.kz (Казахстан). URL: <https://egov.kz/cms/en>

64. Платформа GOV.UK (Великобританія). URL: <https://www.gov.uk/>

65. Дзюндзюк. Б. В. Особливості використання великих даних, ШІ та технології блокчейн у публічному управлінні. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/371085861\\_OSOBLIVOSTI\\_VIKORISTANN\\_A\\_VELIKIH\\_DANIH\\_STUCNOGO\\_INTELEKTU\\_TA\\_TEHNOLOGII\\_BLOKCEJN\\_U\\_PUBLICNOMU\\_UPRAVLINNI](https://www.researchgate.net/publication/371085861_OSOBLIVOSTI_VIKORISTANN_A_VELIKIH_DANIH_STUCNOGO_INTELEKTU_TA_TEHNOLOGII_BLOKCEJN_U_PUBLICNOMU_UPRAVLINNI)